

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FLAVIANA GREFF FERREIRA

**GESTÃO DE CARREIRA E ÂNCORAS PROFISSIONAIS: PERCEPÇÃO DOS
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL DO
BACHAREL NA PERSPECTIVA DAS DCN'S**

DOURADOS/MS

2025

FLAVIANA GREFF FERREIRA

**GESTÃO DE CARREIRA E ÂNCORAS PROFISSIONAIS: PERCEPÇÃO DOS
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL DO
BACHAREL NA PERSPECTIVA DAS DCN'S**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Narciso Bastos Gomes

DOURADOS/MS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

F382g Ferreira, Flaviana Greff

GESTÃO DE CARREIRA E ÂNCORAS PROFISSIONAIS:: PERCEPÇÃO DOS
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL DO BACHAREL
NA PERSPECTIVA DAS DCN'S [recurso eletrônico] / Flaviana Greff Ferreira. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Narciso Bastos Gomes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão de Carreira. 2. Âncoras de Carreira. 3. Administração. 4. DCN's. 5. Geração Z. I.
Gomes, Narciso Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II,
SEMESTRE LETIVO 2025.2

**GESTÃO DE CARREIRA E ÂNCORAS PROFISSIONAIS: PERCEPÇÃO DOS
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL DO
BACHAREL NA PERSPECTIVA DAS DCN'S**

Flaviana Greff Ferreira

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente

NARCISO BASTOS GOMES
Data: 17/12/2025 20:05:48-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof. Dr. NARCISO BASTOS GOMES
(Orientador)

Documento assinado digitalmente

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida
(Avaliador 1)
VERA LUCI DE ALMEIDA
Data: 17/12/2025 20:45:02-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profa. Dra. Tânia Cristina Costa Calarge
(Avaliador 2)
TÂNIA CRISTINA COSTA CALARGE
Data: 18/12/2025 19:54:13-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

DOURADOS-MS, 10 de dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

"Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do Senhor fez isto" (Isaías 41:20).

Primeiramente, agradeço a Deus por ter guiado meus passos, colocando-me no lugar certo, na hora certa e cercada pelas pessoas certas, abençoando-me ao longo de toda esta jornada.

Por fim, expresso meu imenso agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes. Obrigado por todo o auxílio e paciência, não apenas no TCC, mas durante toda a graduação. Agradeço pelos momentos em que sua atuação transcendeu a função de professor, tornando-se um conselheiro e amigo.

Estendo minha profunda gratidão a todo o corpo docente e à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Sou grata por todo o aprendizado adquirido, pelas experiências vividas e pelas oportunidades que se abriram, e que ainda se abrirão, em minha trajetória graças a esta formação. Cada aula e cada vivência aqui foram determinantes para o meu crescimento.

Aos meus pais, Ana e Antonio, minha eterna gratidão. Vocês foram meus alicerces durante a graduação e, fundamentalmente, durante a elaboração deste trabalho. Obrigado pelo apoio incondicional; sem vocês, nada disso seria possível ou faria sentido.

Agradeço também aos meus queridos amigos, com quem compartilhei inúmeros momentos, alguns de alegria, outros de desafio, mas cuja presença tornou a caminhada mais leve. Em especial, destaco minha amiga Tamires, companheira desde o ensino médio, quando decidimos trilhar este mesmo caminho. Sem essa amizade, eu não teria chegado até aqui. Você foi essencial, apoiando-me direta e indiretamente em todas as fases, especialmente na conclusão deste ciclo.

Ao meu namorado Vinicius, meu principal incentivador nesta reta final. Agradeço por todo o auxílio na elaboração deste trabalho e por ter sido uma peça fundamental para a sua concretização.

RESUMO

A evolução dos modelos de carreira demanda que o indivíduo assuma o papel de protagonista em seu desenvolvimento profissional. Nesse processo de autogestão, as âncoras de carreira, propostas por Schein, emergem como um elemento central para subsidiar o autoconhecimento e orientar decisões em um mercado volátil. O presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos discentes de Administração da UFGD acerca das âncoras profissionais e da gestão de carreira, verificando a aderência dessas perspectivas ao perfil do bacharel estabelecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). Metodologicamente, realizou-se um estudo descritivo de abordagem quantitativa e caráter não estratificado, abrangendo o universo acadêmico do curso, com uma amostra final de 60 respondentes (32% de adesão), cujos dados foram segmentados entre ingressantes e concluintes. Os resultados revelaram um perfil discente complexo, marcado pelo realismo da Geração Z: embora valorizem a flexibilidade proteana, a âncora predominante foi a "Segurança/Estabilidade" (SE), especialmente entre os concluintes, refutando a hipótese de busca por desafios puros ou competência técnica. Identificou-se uma lacuna crítica entre o conhecimento teórico sobre gestão de carreira, que evolui durante o curso, e a prática de planejamento, que permanece incipiente. Ademais, a baixa frequência da âncora "Gerência Geral" (GG) evidenciou um desalinhamento entre as aspirações dos estudantes e a competência de liderança tradicional exigida pelas DCNs. Conclui-se que a formação acadêmica, embora promova adaptabilidade, necessita instrumentalizar melhor a autogestão de carreira e ressignificar o ensino de liderança para dialogar com os valores de propósito e equilíbrio desse novo perfil profissional.

Palavras-chave: Gestão de Carreira; Âncoras de Carreira; Administração; Geração Z.

ABSTRACT

The evolution of career models demands that individuals take a protagonist role in their professional development. In this self-management process, career anchors, as proposed by Schein, emerge as a central element to support self-knowledge and guide decision-making in a volatile market. The present study aimed to analyze the perception of Business Administration students at UFGD regarding career anchors and career management, verifying the alignment of these perspectives with the graduate profile established by the National Curriculum Guidelines (DCNs). Methodologically, a descriptive study was conducted with a quantitative approach and non-stratified character, covering the entire academic community, with a final sample of 60 respondents (32% response rate), whose data were segmented between incoming and graduating students. The results revealed a complex student profile, marked by the realism of Generation Z: although they value protean flexibility, the predominant anchor was "Security/Stability" (SE), especially among seniors, refuting the hypothesis of a search for pure challenges or technical competence. A critical gap was identified between theoretical knowledge about career management, which evolves during the course, and the practice of career planning, which remains incipient. Furthermore, the low frequency of the "General Management" (GG) anchor highlighted a misalignment between students' natural aspirations and the traditional leadership competence required by the DCNs. It is concluded that academic training, while promoting adaptability, needs to better equip students for career self-management and redefine leadership education to better align with the new professional profile.

Keywords: Career Management; Career Anchors; Administration; Generation Z.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre os tipos de carreira.....	21
Quadro 2 – Definição das Âncoras de Carreira.....	25
Quadro 3 – As competências do Administrador segundo as DCN's.....	29
Quadro 4 – Tabulação dos resultados.....	36
Quadro 5 - Legenda: Âncoras de Carreira.....	36

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário.....60

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Respondentes.....	38
Tabela 2 - Análise Comparativa da Situação Profissional.....	41
Tabela 3 - Percepções e Práticas dos Discentes sobre Gestão de Carreira.....	42
Tabela 4 - Análise Comparativa - Conhecimento e Prática de Carreira.....	43
Tabela 5 - Âncoras de Carreira.....	45
Tabela 6 - Análise Comparativa das Âncoras de Carreira.....	46
Tabela 7 - Percepções Sobre Carreira E Desenvolvimento.....	48

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AI – Autonomia/Independência

CE – Criatividade Empreendedora

CES – Câmara de Educação Superior

CFA – Conselho Federal de Administração

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNE – Conselho Nacional de Educação

COVID-19 – *Coronavirus Disease 2019*

CPC – Conceito Preliminar de Curso

CRAs – Conselhos Regionais de Administração

DCNs – Diretrizes Curriculares Nacionais

DP – Desafio Puro

ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

EPP – Empresa de Pequeno Porte

EV – Estilo de Vida

FACE – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

GG – Gerência Geral

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IGC – Índice Geral de Cursos

iGen – *iGeneration*

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

MEI – Microempreendedor Individual

ONG – Organização Não Governamental

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

QR – *Quick Response*

SD – Serviço/Dedicação a uma Causa

SE – Segurança/Estabilidade

SISU – Sistema de Seleção Unificada

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TF – Técnica/Funcional

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.2.3	Hipóteses de Pesquisa	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REVISÃO TEÓRICA.....	18
2.1	CARREIRA: CONCEITO E EVOLUÇÃO DO TERMO	18
2.2	TIPOS DE CARREIRAS.....	19
2.2.1	Carreira proteana.....	19
2.2.2	Carreira sem fronteiras.....	20
2.3	GESTÃO DE CARREIRA	22
2.4	ÂNCORAS DE CARREIRAS.....	24
2.5	INFLUÊNCIAS DA CARREIRA NA GERAÇÃO Z.....	26
2.6	PERFIL DO ADMINISTRADOR SEGUNDO AS DCN'S.....	27
3	METODOLOGIA	31
3.1	DELINAMENTO DA PESQUISA	31
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	31
3.3	AMOSTRA	33
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	34
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
4.1	Perfil Do Respondente	38
4.2	Conhecimento E Prática Sobre Gestão De Carreira.....	41

4.3	Inventário De Âncoras De Carreira	44
4.4	Percepções Sobre Carreira E Desenvolvimento.....	47
5	CONCLUSÕES	50
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
6.1	Limitações Do Estudo.....	52
6.2	Recomendações para o curso de Administração.....	52
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa insere-se em um cenário de ruptura do modelo tradicional de carreira. A partir da década de 1970, o modelo baseado na estabilidade e linearidade foi gradualmente substituído por um formato mais dinâmico, impulsionado pela globalização e pela flexibilização do trabalho (Chanlat, 1995). Nesse novo contexto, as carreiras tornaram-se multidirecionais, com trajetórias diversas e critérios de sucesso definidos pela autopercepção e pela busca por autorrealização (Baruch, 2004). Consequentemente, a trajetória profissional passa a ser compreendida como um conjunto de experiências vividas ao longo da vida (Araújo; Fernandes, 2016).

Essa evolução consolidou modelos teóricos como a Carreira Sem Fronteiras, que privilegia a mobilidade e a construção de redes externas (Arthur; Rousseau, 1996), e a Carreira Proteana, fundamentada na adaptabilidade constante (Hall, 1996). Nesse novo paradigma, o indivíduo assume o papel de protagonista de sua trajetória, agora compreendida como uma "jornada de vida" (Baruch, 2004). Nesse mercado volátil, o autoconhecimento torna-se a bússola essencial, conferindo relevância às âncoras de carreira de Schein (1990). Ao representarem as motivações centrais do indivíduo, tais âncoras orientam a organização das experiências e a tomada de decisões alinhadas aos seus critérios de sucesso e ambição (Andrade; Kilimnik; Pardini, 2011).

Recentemente, a pandemia da COVID-19 atuou como um catalisador para as transformações já em curso no mercado de trabalho. A inserção acelerada de novas tecnologias e modelos organizacionais alterou significativamente a natureza das ocupações, exigindo uma adaptação imediata de indivíduos e instituições. Um exemplo claro foi a expansão do trabalho remoto que, apesar dos ganhos em flexibilidade, gerou complexas preocupações relacionadas ao bem-estar dos colaboradores (Leal *et al*, 2021; Paul, 2021; Ferreira, 2022).

Na formação superior, é fundamental que o perfil do egresso esteja alinhado às novas realidades do mercado. Para o curso de Administração, essa necessidade é particularmente relevante, visto que ocupa o terceiro lugar em número de matrículas no país (Censo da Educação Superior, 2023). Nesse sentido, a Resolução CNE/CES nº 5/2021 estabelece que o bacharel deve desenvolver competências-chave como liderança, pensamento crítico, responsabilidade social e adaptabilidade.

Compreender a relação entre as motivações dos futuros profissionais e as competências exigidas é fundamental. Para a instituição de ensino, esta análise oferece subsídios para avaliar a efetividade de seu projeto pedagógico. Para os discentes, proporciona autoconhecimento para

uma gestão de carreira mais consciente. E para o mercado, sinaliza como os novos administradores estão se preparando para os desafios contemporâneos.

Diante do exposto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como os discentes do curso de Administração percebem a gestão de carreira e suas âncoras profissionais, e em que medida essas percepções se alinham ao perfil do bacharel em Administração? Este estudo responde à questão proposta por meio de um estudo descritivo, com abordagem quantitativa e natureza aplicada. Para analisar a percepção dos discentes de Administração da UFGD sobre gestão e âncoras de carreira, e sua aderência ao perfil do Administrador estabelecido pelas DCNs, aplicou-se um questionário estruturado (survey).

O trabalho divide-se em cinco seções: a primeira é a introdução, que apresenta a problemática, os objetivos e a justificativa; a segunda traz a fundamentação teórica, abordando os conceitos centrais da pesquisa; a terceira detalha a metodologia e os procedimentos adotados; a quarta seção dedica-se aos resultados e discussões e, por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A evolução dos modelos de carreira demanda que o indivíduo assuma o papel de protagonista em seu desenvolvimento profissional (Dutra, 2008; Bendassolli, 2009). Nesse processo de autogestão, as âncoras de carreira, propostas por Schein (1990), emergem como um elemento central para subsidiar o desenvolvimento de autoconhecimento, orientando decisões em um mercado volátil.

No âmbito do curso de Administração, essa necessidade de autoconhecimento colide com uma exigência formativa clara: as Diretrizes Curriculares Nacionais (Resolução CNE/CES nº 5/2021), que demandam um egresso com perfil pautado em liderança, pensamento crítico e adaptabilidade. Todavia, a tensão surge ao considerarmos o perfil dos discentes atuais, majoritariamente da Geração Z, que valorizam fortemente o propósito, a flexibilidade e o equilíbrio vida-trabalho (Spada; Gonçalves; Ruffatto, 2024; Dobrowolski *et al*, 2022).

Diante disso, emerge o problema central desta pesquisa, que é verificar se há um alinhamento entre as motivações e valores intrínsecos dos estudantes (suas âncoras) e as competências esperadas pela academia e pelo mercado, uma vez que, um possível desalinhamento pode indicar lacunas na formação e desafios na transição para o mercado de trabalho. Sendo assim, a questão que norteia este estudo é: Como os discentes do curso de

Administração percebem a gestão de carreira e suas âncoras profissionais, e em que medida essas percepções se alinham ao perfil do bacharel em Administração?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos discentes do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) acerca das âncoras profissionais e da gestão de carreira, verificando em que medida essas percepções se alinham ao perfil do bacharel estabelecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais âncoras profissionais dos discentes do curso de Administração.
- b) Analisar como os discentes percebem a gestão de carreira e sua importância para a formação profissional.
- c) Verificar se há diferenças significativas nas percepções dos discentes em diferentes etapas da formação.
- d) Investigar como as percepções dos discentes se relacionam com o perfil do bacharel de Administração esperado pela instituição e pelo mercado de trabalho.

1.2.3 Hipóteses de Pesquisa

H1: As âncoras de carreira predominantes entre os discentes serão aquelas alinhadas aos valores da Geração Z e a uma perspectiva de carreira proteana, com maior prevalência para "Estilo de Vida (EV)", "Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)" e "Autonomia/Independência (AI)".

H2: Haverá um desalinhamento entre o perfil dos discentes e a competência de liderança tradicional exigida pelas DCNs, o que será evidenciado pela baixa prevalência da âncora "Gerência Geral (GG)".

H3: Os discentes concluintes apresentarão um nível de conhecimento e prática sobre planejamento de carreira significativamente maior que os discentes ingressantes.

H4: O perfil de âncoras se diferenciará entre os estágios do curso. A âncora "Segurança/Estabilidade (SE)" será mais frequente entre os ingressantes, enquanto âncoras como "Desafio Puro (DP)" e "Técnica/Funcional (TF)" ganharão relevância entre os

concluintes, refletindo uma maior exposição ao mercado de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A transição da vida acadêmica para o mercado de trabalho representa um momento decisivo para os estudantes de graduação, especialmente para os do curso de Administração, que se preparam para assumir posições de gestão e liderança. Nesse contexto, a discussão sobre planejamento de carreira e o autoconhecimento proporcionado pela identificação de âncoras profissionais torna-se fundamental ainda durante a formação. Conforme destacam Provenzi e Flach (2018), a gestão de carreira é um tema de crescente relevância acadêmica, pois articula as aspirações individuais com as dinâmicas organizacionais, justificando sua investigação no ambiente universitário.

Este estudo se justifica na medida em que pode fortalecer a compreensão da importância de uma carreira planejada estrategicamente, visando ao desenvolvimento pessoal e à inserção qualificada no mundo do trabalho. De acordo com Dutra (2008), a carreira deve ser concebida como um processo contínuo e individualizado, no qual o profissional é o agente principal da sua trajetória. A gestão de carreira, por conseguinte, torna-se uma ferramenta essencial para alinhar expectativas pessoais, competências desenvolvidas e exigências do ambiente profissional (Silva *et al*, 2019).

Especialmente entre os integrantes da Geração Z, há uma valorização crescente de ambientes de trabalho mais flexíveis, com propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que exige das instituições de ensino um olhar mais atento às expectativas desses futuros profissionais (Spada; Gonçalves; Ruffatto, 2024; Dobrowolski *et al*, 2022). Esses jovens esperam encontrar, desde a graduação, estímulos ao desenvolvimento pessoal, à inovação e à atuação com impacto social, fato que reforça a importância de se discutir a carreira ainda durante a formação.

A análise dessas percepções se torna ainda mais relevante quando confrontada com o perfil ideal do egresso estabelecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), que exigem do bacharel em Administração competências compatíveis com as demandas contemporâneas do mercado de trabalho (Brasil, 2021). Tais competências incluem pensamento crítico, atuação ética, liderança, capacidade de adaptação e domínio de tecnologias, sendo essencial que o curso de Administração prepare o discente para essas exigências desde os primeiros semestres.

A relevância desta pesquisa para os próprios discentes reside em seu potencial para promover o autoconhecimento e a reflexão crítica sobre suas trajetórias. Ao investigar as percepções sobre carreira durante a graduação, o estudo oferece subsídios para que os estudantes tomem decisões profissionais mais conscientes e alinhadas aos seus valores. Essa contribuição é particularmente importante, uma vez que as âncoras de carreira funcionam como estruturas internas que guiam as escolhas profissionais e influenciam diretamente a satisfação e o planejamento de longo prazo (Andrade; Kilimnik; Pardini, 2011).

Os resultados dessa proposta podem apresentar potencial para fornecer contribuições práticas relevantes para a instituição de ensino e seu corpo docente, por meio de dados empíricos sobre o perfil e as expectativas dos discentes do curso de Administração. Essas informações podem subsidiar a atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), orientar a adoção de metodologias de ensino mais alinhadas às necessidades dos estudantes e embasar estratégias que favoreçam sua inserção no mercado de trabalho. Tal adequação revela-se importante diante das competências exigidas do administrador contemporâneo, como visão sistêmica, liderança e capacidade de análise crítica, conforme aponta a 7^a edição da Pesquisa Nacional CFA/CRAs (2023).

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a contribuir com a discussão acadêmica ao oferecer um olhar sistêmico e atualizado sobre o desenvolvimento profissional de estudantes de Administração, associando aspectos objetivos (competências e formação) e subjetivos (valores, aspirações e identidade). Como consequência, pretende-se ampliar a discussão sobre práticas educacionais mais alinhadas aos desafios da carreira moderna e às características das novas gerações.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 CARREIRA: CONCEITO E EVOLUÇÃO DO TERMO

A carreira é um conceito que pode ser compreendido a partir de diferentes perspectivas, desde a organizacional até a pessoal. Nesse sentido, Super (1975, 1979 apud Alvarenga *et al*, 2019) e Super e Hall (1978 apud Alvarenga *et al*, 2019) definem carreira como uma sequência de funções ou cargos ocupados por um indivíduo no decorrer de sua trajetória profissional. Complementando essa visão, Chanlat (1995) a trata como um ofício ou profissão, envolvendo etapas de progressão profissional, e sendo influenciada por fatores internos e externos. Avançando no conceito, Bendassolli (2009) afirma que a carreira transcende o emprego assalariado para incluir também trajetórias autônomas e vocacionais.

Diante de um contexto histórico de profundas mudanças na sociedade e no mercado de trabalho, a concepção de carreira passou por transformações significativas. Chanlat (1995) identifica duas fases distintas: o modelo tradicional, caracterizado pela estabilidade, linearidade e predominância masculina; e, a partir da década de 1970, o modelo moderno. Este último foi impulsionado pela feminização do mercado de trabalho, pelo aumento da escolaridade, pela globalização, pela afirmação dos direitos individuais e pela flexibilização das relações trabalhistas

Em face desse novo contexto, a carreira torna-se um contrato psicológico mais amplo, fundamentado em aspirações individuais por desenvolvimento, aprendizagem e construção de relacionamentos. Dessa forma, desloca-se o foco da organização para o meio social, de modo que, mesmo diante de políticas eficazes de gestão de pessoas, torna-se indispensável a existência de espaço para o fortalecimento de uma visão integral do indivíduo (Balassiano; Ventura; Fontes Filho, 2004). Nesse viés, Dutra (2017) destaca que, independentemente do contexto de atuação, a carreira requer uma gestão ativa e contínua por parte do próprio sujeito.

Essa gestão ativa redefine a carreira como uma jornada pessoal, com trajetórias multidirecionais e sucesso baseado na autopercepção, com ênfase em autorrealização, equilíbrio vida-trabalho, autonomia e liberdade (Baruch, 2004). A carreira passa a ser vista como um conjunto de experiências objetivas e subjetivas ao longo da vida, intrinsecamente vinculada aos valores e aspirações de cada indivíduo (Chang, Wunn e Tseng, 2011; Araújo; Fernandes, 2016). Essa transformação ocorre em um contexto onde as carreiras se tornam mais dinâmicas, globais e abertas, impulsionadas pela globalização e reestruturação das organizações (Rakšnys, Valickas e Valickiene, 2015). Em linha com a evolução do conceito, esta pesquisa entende a

carreira como uma jornada individual que transcende a sucessão de cargos, valorizando o protagonismo e as dimensões subjetivas (valores e aspirações). Essa definição alinha-se diretamente ao objetivo de investigar as âncoras de carreira dos discentes.

2.2 TIPOS DE CARREIRAS

2.2.1 Carreira proteana

O termo proteana deriva do deus grego Proteus, conhecido por sua capacidade de metamorfose. À luz dessa metáfora, Hall (1996) conceituou a carreira proteana como um modelo mutável, pautado em experiências e aprendizados contínuos ao longo da vida profissional. De maneira convergente, Evans (1996) associa esse conceito a duas tendências sociais relevantes: a busca por prazer no trabalho e o desejo por autonomia. Segundo o autor, essa visão alinha-se à noção de carreira em espiral, em contraposição ao modelo linear tradicional e exigindo condições favoráveis para seu desenvolvimento.

Sob essa ótica, o indivíduo assume o protagonismo de sua trajetória, cabendo-lhe gerenciar e reinventar periodicamente sua carreira, em vez de depender exclusivamente das organizações (Hall 1996). Nesse modelo, de acordo com o autor, o sucesso é avaliado pelo êxito psicológico, que engloba sentimentos de realização, orgulho e felicidade, priorizando a autonomia e o desenvolvimento pessoal. Corroborando essa perspectiva de Hall (1996), Silva *et al* (2019) destacam que a carreira proteana redefine a relação entre empregadores e empregados, transferindo para o profissional a responsabilidade pelo seu próprio crescimento, o que implica integrar experiências educacionais, laborais e ocupacionais de forma autônoma.

Ainda segundo Hall (1996), a carreira proteana se manifesta em três dimensões inter-relacionadas - pessoal, familiar e profissional -, nas quais o indivíduo expressa subidentidades que refletem seu autoconceito. Nesse sentido, Silva *et al* (2019) reforçam essa discussão destacando que essa perspectiva valoriza escolhas pessoais voltadas à autorrealização, com critérios subjetivos como parâmetro de sucesso

O modelo proteano enfatiza ciclos cotidianos de aprendizado e crescimento, alicerçados em pilares como sucesso psicológico, aprendizagem contínua e novas fontes de desenvolvimento (Hall, 1996). Na mesma linha, Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) enfatizam que o crescimento profissional passa a depender menos de treinamentos formais e mais de desafios práticos e relações interpessoais, deslocando o foco do know-how para o learn-how. Dessa forma, as habilidades individuais integram-se ao contexto profissional, resgatando

a dimensão integral do sujeito e potencializando sua capacidade criativa no ambiente de trabalho.

Esse novo modelo de carreira não se define pela idade cronológica ou etapas da vida, mas segundo Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), pelo constante aprendizado e pela evolução identitária, tendo os desafios profissionais e relacionais como principais impulsionadores do desenvolvimento. Nesse contexto, ainda segundo os autores, o profissional posiciona-se como uma unidade econômica autônoma que compete em um mercado pautado por competências, e sua estabilidade nesse cenário estaria atrelada à empregabilidade, que determinaria seu valor e atratividade profissional. Complementando essa perspectiva, Martins (2001) afirma que as carreiras se transformam em estágios curtos de prospecção, domínio e desligamentos, exigindo constante disposição para reiniciar o ciclo.

2.2.2 Carreira sem fronteiras

O modelo de carreira sem fronteiras é descrito por Arthur e Rousseau (1996) como o modelo que rompe com os moldes tradicionais, caracterizado por estruturas organizacionais rígidas, pois prioriza a mobilidade entre empregadores, redes externas e a autonomia individual. Nessa mesma linha de raciocínio, DeFillippi e Arthur (1994) enfatizam que, no contexto de redes interorganizacionais, a identidade profissional passa a ser construída com base em competências flexíveis

Este modelo de carreira se mostra mais dinâmico, adaptável e centrado no próprio indivíduo. Nesse contexto, é fundamental que o profissional conheça seus valores, interesses e motivos de engajamento, e assim ser capaz de construir trajetórias diversas em múltiplos contextos, sem se restringir a uma só empresa (Bendassolli, 2009). Paralelamente, Veloso e Dutra (2011) destacam que esse modelo é caracterizado por responsabilidade individual pela carreira, mobilidade entre organizações, decisões baseadas em redes de relacionamento e mercado, progressão profissional não atrelada a hierarquias.

A abordagem da carreira sem fronteiras reflete a evolução do mercado de trabalho, pois prioriza as necessidades profissionais e pessoais e tem a aprendizagem como condutora do desenvolvimento (Veloso e Dutra, 2011). De acordo com Briscoe *et al* (2006), é caracterizada por duas dimensões fundamentais para esse modelo, isto é: a mentalidade sem fronteiras, que reflete a disposição do indivíduo para colaborar além dos limites organizacionais convencionais, e a mobilidade organizacional, que indica a preferência por mudar entre diferentes empregadores ao longo da carreira.

No entanto, como destacam Lazarova e Taylor (2009, apud Alvarenga *et al*, 2019), essa mobilidade também pode ocorrer dentro de uma mesma organização, seja física ou psicologicamente, quando o profissional se desloca entre departamentos ou unidades distintas. Nesse sentido, para maior compreensão sobre os tipos de carreiras, no quadro 01 estão elencadas as diferenças entre os tipos de carreira: organizacional, proteana e a sem fronteiras de acordo com Silva *et al* (2016).

Quadro 1 - Diferenças entre os tipos de carreiras

	Organizacional	Proteana	Sem fronteiras
Conceito	O modelo tradicional de carreira era marcado pela estabilidade, vínculo duradouro com a empresa, valorização da senioridade e aprendizado restrito ao ambiente organizacional, com forte interdependência entre empregado e organização.	A carreira proteana é marcada pelo autogerenciamento, em que o indivíduo conduz sua trajetória com autonomia, buscando sucesso psicológico e adaptando-se continuamente às próprias necessidades e objetivos.	A carreira sem fronteiras é marcada pela responsabilidade individual, com o profissional buscando redes de contato, conhecimento e recursos externos. As trajetórias rompem os limites organizacionais e hierárquicos, sendo guiadas por motivações pessoais e exigindo uma postura proativa, com mobilidade física e psicológica para atuar em um mercado sem barreiras fixas.
Atitude	I. Predomínio da estabilidade: o profissional busca permanecer na mesma empresa por toda a vida; II. O desenvolvimento profissional é guiado pelos interesses organizacionais; III. A ascensão é	I. O indivíduo assume o controle da carreira, criando suas próprias oportunidades; II. O sucesso é definido com base em valores e objetivos pessoais; III. O protagonismo	I. Interação com pessoas e organizações além dos limites da empresa; II. Desejo de atuar em várias empresas ao longo da carreira; III. Aprendizado contínuo, dentro e fora da organização,

	hierárquica, associada à conquista de poder e status.	individual orienta decisões e redirecionamentos profissionais.	com atitude proativa.
--	---	--	-----------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva *et al* (2016).

Conforme apresentado no Quadro 1, os modelos de carreira Proteana e Sem Fronteiras, apesar de serem distintos do tradicional, funcionam de forma complementar. A carreira sem fronteiras reflete a mobilidade no mercado de trabalho, ao passo que a proteana prioriza a atitude e a autogestão necessárias para se desenvolver nesse contexto. Assim, optou-se pela concepção proteana como eixo deste estudo, uma vez que sua ênfase no autoconhecimento e no sucesso psicológico dialoga diretamente com a investigação das âncoras de carreira e das projeções profissionais dos estudantes

2.3 GESTÃO DE CARREIRA

A gestão, em um contexto organizacional, pode ser compreendida como um processo abrangente que envolve trabalhar com pessoas para realizar os objetivos organizacionais (Bateman; Snell, 1998). De forma análoga, Chiavenato (2021) acrescenta que essa prática inclui o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos e competências organizacionais, com o propósito de alcançar objetivos de maneira eficiente e eficaz, por meio da integração coesa e alinhada de pessoas, recursos e capacidades.

Complementando essa visão, Mintzberg (2024, p. 32) consolida a compreensão sobre o papel do gestor ao afirmar que “gerenciar é controlar e decidir, agir e negociar, pensar e liderar, e mais, não somados, e sim mesclados”, enfatizando a natureza integrada e multifacetada da prática gerencial. Em virtude disso, é possível constatar que a gestão não se delimita a funções isoladas, mas demanda a articulação constante entre competências técnicas, humanas e conceituais. Partindo da premissa conceitual de Mintzberg (2024), insere-se o conceito de gestão de carreira.

A transição para o século XXI marcou a superação do modelo de carreira tradicional, vigente até a década de 1970 e pautado pela estabilidade e gestão centralizada na organização, visto que, diante de um ambiente mais competitivo e vulnerável, emergiu um novo paradigma que tornou o indivíduo o principal agente de sua trajetória, sendo o protagonismo e a prática da

autogestão requisitos essenciais para a manutenção da empregabilidade (Queiroz; Leite, 2011; Deluca; Rocha-de-Oliveira; Chiesa, 2016)

Na trajetória profissional, a carreira de cada indivíduo depende das decisões tomadas ao longo do tempo, as quais refletem suas experiências, desafios e aspirações. Nesse sentido, Bendassolli (2009) consolida essa perspectiva ao afirmar que a carreira é o resultado de um processo de construção, por meio do qual o sujeito dá sentido, interpreta e organiza suas experiências de vida e trabalho, compreendendo-a também como expressão da subjetividade.

Paralelamente, Greenhaus, Callanan e Kaplan (1995) definem a carreira como um processo em que os indivíduos podem tomar decisões conscientes sobre suas escolhas profissionais. Segundo essa ótica, a gestão da carreira requer que o sujeito avalie aspectos internos, como valores, interesses e habilidades, bem como fatores externos, como oportunidades de emprego, organizações e ambientes profissionais. Como resultado, a carreira deixa o contexto organizacional e passa a ser gerida de forma estratégica e personalizada, conforme as circunstâncias e os objetivos de cada um.

Ao tratar do tema, Dutra (2008) reitera que há um consenso entre os estudiosos da área de que a carreira não deve mais ser estruturada com base em cargos e funções, como ocorria no passado, mas sim em trajetórias profissionais. Ainda segundo o autor, as empresas podem definir as competências essenciais de cada trajetória, atraiendo profissionais com perfis semelhantes e atribuições de mesma natureza. Para ele, essas competências são as “entregas” dos indivíduos à organização e, por isso, podem ser utilizadas para alinhar expectativas pessoais e organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de ambos.

A partir dessas considerações, comprehende-se que a carreira resulta de uma construção contínua baseada nas experiências de vida e trabalho dos indivíduos. Nessa linha, Provenzi e Flach (2018) reforçam que os profissionais buscam seu desenvolvimento dentro dos contextos em que estão inseridos, enquanto Silva *et al* (2019) defendem que os estudos contemporâneos convergem para a interação entre aspirações pessoais e trajetória profissional.

Diante da evolução para conceitos como a 'carreira proteana', marcada pela adaptação contínua, e a 'carreira sem fronteira', que transcende limites organizacionais (Silva *et al*, 2016), a gestão de carreira surge como ferramenta essencial. De acordo com Oliveira (2013, apud Pestka, Braido e Cerutti, 2017), ela envolve ações estruturadas que articulam o desenvolvimento individual às exigências do mercado e da sociedade. Desse processo decorre que, ao planejar sua trajetória, o profissional potencializa seu crescimento, alinhando aspirações pessoais aos desafios do trabalho.

No contexto contemporâneo, a gestão de carreiras emerge como elemento estratégico, devendo alinhar objetivos individuais e prioridades organizacionais (Silva *et al*, 2019). Numa perspectiva integradora, tal alinhamento pressupõe que as macroestratégias considerem a dimensão humana como fator crítico. Por fim, para Junior e Santana (2014, apud Provenzi e Flach, 2018), a gestão de carreira, enquanto ferramenta de qualificação, beneficia mutuamente organizações e indivíduos.

2.4 ÂNCORAS DE CARREIRAS

O conceito de âncoras de carreira foi desenvolvido por Edgar Schein (1990), no âmbito de suas pesquisas sobre desenvolvimento profissional e satisfação no trabalho. Nesse contexto, para o autor, as âncoras representam uma combinação única de competências autopercebidas e motivações, constituindo-se como elementos indissociáveis da identidade profissional. Sob esse viés, o autor argumenta que essas âncoras refletem o "verdadeiro eu" e funcionam como forças internas que orientam as decisões profissionais ao longo do tempo.

À medida que acumulam experiências e recebem feedback, os indivíduos desenvolvem uma maior clareza sobre suas prioridades (Schein, 1990). Esse processo de amadurecimento profissional, de acordo com o autor, permite a realização de escolhas mais conscientes e alinhadas ao autoconceito, que passa a atuar como um sistema de orientação interno. Nessa perspectiva, as âncoras de carreira tornam-se ferramentas centrais para o autogerenciamento, promovendo congruência entre aspirações pessoais e oportunidades organizacionais.

Corroborando essa visão, Silva *et al* (2019) enfatizam que as âncoras influenciam diretamente as escolhas profissionais, ao refletirem valores, necessidades e competências centrais para cada pessoa. Por conseguinte, essas escolhas são orientadas por recompensas percebidas como mais significativas, especialmente aquelas que atendem a necessidades de autorrealização, autonomia ou propósito. Para os autores, o desenvolvimento da carreira ocorre por meio de um processo contínuo de ajustamento entre indivíduo e organização.

Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) afirmam que as âncoras de carreira auxiliam na organização das experiências profissionais, identificação de áreas de contribuição e definição de critérios para escolhas mais coerentes. Além disso, para esses autores, as âncoras auxiliam na identificação de padrões de ambição e sucesso que são definidos pelo próprio indivíduo. Diante dessa perspectiva, o conhecimento das âncoras de carreira contribui para uma gestão estratégica da trajetória profissional, orientada pelo autoconhecimento e pela busca de compatibilidade entre o “eu profissional” e o ambiente de trabalho.

As categorias de âncoras de carreira elaboradas por Schein (1990) constituem um importante referencial para o direcionamento da trajetória profissional, ao possibilitarem a identificação de características específicas associadas a cada âncora, bem como a definição de perfis e perspectivas profissionais. Na sequência, o Quadro 2 apresenta uma síntese descritiva de cada uma das âncoras, conforme delineado nos estudos do autor.

Quadro 2 - Definição das Âncoras de Carreira

Âncora	Definição
Técnica/funcional (TF)	Profissionais com essa âncora buscam dominar habilidades especializadas em sua área de atuação. Eles valorizam desafios técnicos complexos e evitam funções gerenciais que os afastem de sua expertise. Reconhecimento pelos seus pares e oportunidades de aprendizado contínuo são essenciais para sua motivação.
Gerência Geral (GG)	Esses indivíduos almejam cargos de liderança, onde possam integrar diferentes áreas e tomar decisões estratégicas. Sua satisfação vem de gerenciar equipes e alcançar resultados organizacionais. Valorizam promoções hierárquicas, bônus por desempenho e símbolos de status.
Autonomia/independência (AI)	Quem tem essa âncora prioriza liberdade para definir seu próprio ritmo e métodos de trabalho. Preferem atuar como consultores, freelancers ou em funções remotas, evitando burocracias e controles rígidos. Reconhecimento portátil (como certificados) é mais valioso do que títulos corporativos.
Segurança/estabilidade (SE)	Profissionais com essa âncora buscam estabilidade financeira e empregos seguros, como cargos públicos ou em empresas tradicionais. Valorizam benefícios a longo prazo (planos de aposentadoria) e promoções baseadas em senioridade.
	Esses indivíduos são movidos pelo desejo de criar seus próprios negócios ou produtos. Toleram riscos e medem

Criatividade empreendedora (CE)	sucesso por conquistas financeiras e visibilidade. Preferem controle total sobre seus projetos e rejeitam estruturas hierárquicas tradicionais.
Serviço/dedicação a uma causa (SD)	Profissionais com essa âncora buscam trabalhos que impactem positivamente a sociedade, como em ONGs, saúde ou sustentabilidade. Valorizam empregadores alinhados a seus valores e reconhecimento por contribuições significativas.
Desafio Puro (DP)	Esses profissionais são motivados por problemas complexos ou competições extremas, como em consultoria estratégica ou esportes. Perdem interesse em tarefas fáceis e buscam reconhecimento por superar obstáculos aparentemente intransponíveis.
Estilo de Vida (EV)	A prioridade aqui é o equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional. Esses profissionais valorizam flexibilidade geográfica, horários adaptáveis e benefícios que permitam integrar todas as áreas de sua vida.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Schein (1990).

O Quadro 2 mostra a variedade de motivações que podem direcionar a trajetória de um profissional. Fica claro que o conceito de sucesso é subjetivo e diverso: enquanto algumas âncoras, como a Gerência Geral (GG) e a Segurança (SE), estão associadas a estruturas tradicionais de ascensão e estabilidade, outras, como Estilo de Vida (EV) e Autonomia (AI), refletem anseios contemporâneos por flexibilidade e equilíbrio. Essa diversidade reforça a ideia de que não existe um único caminho de carreira ideal, mas sim trajetórias que devem estar alinhadas aos valores centrais de cada indivíduo.

2.5 INFLUÊNCIAS DA CARREIRA NA GERAÇÃO Z

A Geração Z, também conhecida como iGen, constituída por indivíduos nascidos entre 1995 e 2012, representa a primeira geração de nativos digitais, marcada pela conectividade constante e a mais recente a ingressar no mercado de trabalho (Gabrielova; Buchko, 2021). Nesse sentido, esses indivíduos são profundamente impactados por contextos como os avanços

tecnológicos, crises econômicas, violência e movimentos por justiça social, uma vez que possuem acesso a uma quantidade de informação sem precedentes, graças à internet e aos dispositivos móveis (Seemiller; Grace, 2017).

Diante desse cenário, tal conjuntura moldou um novo perfil profissional, que por um lado, possui uma visão global e pensamento crítico e, por outro, demonstra uma forte valorização de práticas como responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável. Consequentemente, tais aspectos impulsionam transformações nas organizações, uma vez que esses profissionais possuem valores e expectativas distintas das gerações anteriores (Dobrowolski *et al.*, 2022).

Os profissionais da chamada Geração Z demonstram menor tolerância a modelos hierárquicos rígidos, preferindo ambientes de trabalho flexíveis, colaborativos e alinhados a propósitos claros, nos quais possam se desenvolver continuamente e ter suas ideias valorizadas. Além disso, possuem uma mentalidade voltada para a inovação e o impacto social, intrinsecamente ligada à busca por relações humanas autênticas e feedbacks constantes. Assim, mais do que estabilidade, desejam significado e engajamento nas atividades que exercem, o que exige das empresas estratégias de gestão que considerem não apenas suas competências técnicas, mas também seus valores pessoais e sociais (Sólides, 2023).

Nesse contexto, os estudos de Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) evidenciam que os indivíduos da Geração Z atribuem grande importância tanto à segurança financeira e ao reconhecimento profissional quanto à atuação em ambientes organizacionais flexíveis, positivos e sustentáveis. Além disso, ainda segundo os autores, valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional aliado ao equilíbrio entre vida social e trabalho, o que ressalta a influência direta das organizações na experiência de vida desses profissionais. Portanto, torna-se imprescindível que as práticas de gestão se adaptem às expectativas dessa nova força de trabalho, incorporando variáveis individuais, contextuais e externas que moldam suas percepções e escolhas no ambiente profissional.

2.6 PERFIL DO ADMINISTRADOR SEGUNDO AS DCN'S

O curso de Administração, de acordo com o Censo da Educação Superior (2023), ocupa o terceiro lugar em número de matrículas no país, reflexo da alta demanda por esses profissionais nos setores público e privado. Nesse contexto, as Diretrizes Curriculares Nacionais foram elaboradas em um período desafiador, influenciado pelos impactos da pandemia de Covid-19, que acelerou a adaptação das Instituições de Educação Superior (IES)

ao ensino remoto. Essa transformação destacou a urgência por inovação e reforçou a necessidade de formar administradores com competências sólidas e vivência prática, capazes de atuar em um mercado em constante evolução. (Conselho Federal De Administração, 2022)

As DCNs foram criadas para servir de base na organização, desenvolvimento e avaliação dos cursos de graduação pelas IES. No caso específico do curso de Administração, a Resolução CNE/CES nº 5/2021 estabelece o perfil desejado desse profissional, que transcende o domínio técnico, exigindo a articulação harmoniosa entre conhecimentos, competências e atitudes. Dessa forma, segundo a resolução, as competências envolvem planejamento, liderança e habilidades interpessoais, devendo ser desenvolvidas por meio de metodologias ativas e experiências práticas que aproximem o estudante da realidade profissional, conforme previsto no Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

Conforme expresso no Art. 2º da Resolução CNE/CES nº 5/2021: "O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdo (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer)" (Brasil, 2021, p. 1). Além disso, "O conjunto de conteúdo, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas." (Brasil, 2021, p. 1).

A 7ª edição da Pesquisa Nacional CFA/CRAs (2023) analisou o perfil do administrador brasileiro, destacando competências essenciais para uma carreira profissional bem-sucedida, como visão sistêmica, liderança e análise crítica. Além disso, enfatizou a importância do aprendizado contínuo e do alinhamento entre formação acadêmica e mercado, priorizando habilidades técnicas, interpessoais e atitudes empreendedoras. Valores como ética e empatia também são fundamentais. Esses aspectos são cruciais para uma carreira proteana, que exige adaptabilidade e constante evolução, reforçando a necessidade de desenvolvimento contínuo para atender às demandas do mercado.

Diante da complexidade desse perfil e da necessidade de alinhar a formação acadêmica às exigências legais e de mercado, torna-se fundamental visualizar de forma estruturada os requisitos estabelecidos pela legislação. Nesse sentido, o Quadro 3 apresenta as competências e habilidades específicas preconizadas pela Resolução CNE/CES nº 5/2021, as quais devem nortear o desenvolvimento dos discentes ao longo da graduação.

Quadro 3 - As competências do Administrador segundo as DCN's

Competências	Definição
I. Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador	Integração de conhecimentos multidisciplinares para a inovação de modelos de negócios sustentáveis (econômica, social, ambiental e culturalmente).
II. Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	Desenvolver visão sistemica para analisar cenários e processos, avaliando seus impactos ao longo do tempo sob múltiplas dimensões (como social, ética e econômica).
III. Analisar e resolver problemas	Capacidade de diagnóstico e proposição de soluções baseadas em empatia, evidências e métricas de sucesso.
IV. Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	Domínio de métodos quantitativos e qualitativos para validação de informações e tomada de decisão baseada em dados.
V. Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	Habilidade de aplicar recursos tecnológicos e lógica algorítmica na estruturação e resolução de problemas complexos.
VI. Gerenciar recursos	Estabelecer metas, planejar ações e mobilizar pessoas e recursos para controlar o desempenho e alcançar resultados.
VII. Ter relacionamento interpessoal	Utilizar a empatia para construir relações colaborativas, atuar em equipe e gerenciar conflitos de forma efetiva.
VIII. Comunicar-se de forma eficaz	Compartilhar ideias de forma ética e adaptada ao público, fundamentando argumentos em dados e evidências claras.
IX. Aprender de forma autônoma	Desenvolver a capacidade de adquirir e aplicar novos conhecimentos de forma independente ao

	longo da vida profissional.
--	-----------------------------

Fonte: Elaborada pela autora com base nas DCN'S (Brasil, 2021)

O Quadro 3 evidencia que o perfil estabelecido pelas DCNs exige um equilíbrio harmonioso entre competências técnicas (hard skills), como a análise de dados e prontidão tecnológica (itens IV e V), e competências comportamentais (soft skills), como empatia e comunicação eficaz (itens VII e VIII). Destaca-se, sobretudo, a competência de 'Aprender de forma autônoma' (item IX), que dialoga diretamente com o conceito de carreira proteana adotado neste estudo. Essa exigência reforça que o administrador contemporâneo não deve ser apenas um mero cumpridor de tarefas, mas o gestor de sua própria evolução, capaz de integrar visão sistêmica e inovação para navegar em um mercado volátil.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve a caracterização do estudo, o delineamento da pesquisa e os métodos utilizados para coleta, tratamento e análise dos dados, fornecendo transparência e rigor metodológicos essenciais para a validade e confiabilidade dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como aplicada, uma vez que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos direcionados à solução de uma situação específica, com foco em resultados práticos e imediatos, que consequentemente geram conhecimentos diretamente utilizáveis (Gil, 2022; Santos; Filho, 2012).

Quanto aos seus objetivos, ela é classificada como descritiva, pois visa levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, com o propósito de identificar e descrever as características de um grupo, bem como analisar possíveis relações entre variáveis (Gil, 2022). Ademais, a abordagem adotada é quantitativa, cuja principal característica é a utilização da quantificação, traduzindo opiniões e informações em números para possibilitar sua classificação e análise (Matias-Pereira, 2016).

No que tange ao método empregado, será utilizado o Survey, que consiste na coleta de informações junto a um grupo representativo de pessoas sobre o problema em estudo, seguida da análise quantitativa dos dados para a formulação das conclusões pertinentes. A principal vantagem desse método é possibilitar um conhecimento direto da realidade por meio da interrogação, com dados obtidos de forma rápida e a custos relativamente baixos, além de permitir o uso de técnicas estatísticas e a estimativa da margem de erro quando se utilizam amostras probabilísticas (Gil, 2022).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O estudo realizou uma análise comparativa entre discentes em diferentes etapas da formação (ingressantes e concluintes), no que se refere à percepção sobre a gestão de carreira, às âncoras profissionais predominantes e à aderência ao perfil do egresso delineado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.

O universo do estudo compreende os discentes do curso de Administração da universidade Pública da Grande Dourados, situada na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, Campus único.

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), instituição pública de ensino superior, configura-se como unidade de significativa relevância para esta pesquisa, destacando-se pela excelência acadêmica no contexto regional. Reconhecida como a universidade mais bem avaliada do estado de Mato Grosso do Sul desde a criação do Índice Geral de Cursos (IGC), segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC), a UFGD vem contribuindo de forma expressiva para a formação de profissionais qualificados e comprometidos com o desenvolvimento social e econômico sustentável (Universidade Federal da Grande Dourados, 2024).

Entre os cursos ofertados pela instituição, o Bacharelado em Administração destaca-se por sua trajetória consolidada e reconhecida. Com 25 anos de funcionamento, desde sua criação em 1999, o curso tem se afirmado como uma alternativa de excelência para aqueles que buscam uma formação sólida na área, inserindo expressivo número de profissionais no mercado de trabalho local, regional e nacional (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022). Reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC), o curso tem alcançado resultados destacados em avaliações nacionais, como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC), ambos com nota 4, evidenciando seu compromisso com a qualidade da formação acadêmica (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

A estrutura curricular do curso foi concebida para promover uma formação integral, contemplando disciplinas obrigatórias, eletivas e optativas, bem como incentivando a participação dos estudantes em atividades de pesquisa, extensão e iniciação científica. Tal configuração proporciona o desenvolvimento de competências práticas e teóricas essenciais à atuação profissional. A matriz curricular está organizada de forma a possibilitar a integralização da carga horária mínima em quatro anos, respeitando o tempo máximo de seis anos (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

O perfil do egresso é delineado com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), priorizando a formação de profissionais dotados de competências gerais e específicas, com conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas às exigências do ambiente organizacional contemporâneo. O curso objetiva preparar administradores com visão crítica, postura ética e capacidade empreendedora, aptos a atuar de forma inovadora nos diversos setores da economia (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

Dessa forma, o curso busca formar bacharéis em Administração comprometidos com a excelência organizacional, a responsabilidade social e a ética profissional. Os egressos são preparados para contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento local, regional, nacional e internacional, por meio de uma formação sólida e atualizada, centrada em saberes técnicos, habilidades práticas e atitudes voltadas ao sucesso profissional (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

O mercado de trabalho para os profissionais formados é abrangente, incluindo oportunidades em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Os egressos têm se destacado em áreas como gestão, consultoria, auditoria, liderança e empreendedorismo, refletindo a qualidade da formação oferecida (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

Com uma proposta curricular abrangente e orientada à prática profissional, o curso de Administração da UFGD tem se consolidado como uma referência regional na formação de administradores capacitados, socialmente responsáveis e tecnicamente preparados para enfrentar os desafios contemporâneos (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

O curso é ofertado no período noturno, com 50 vagas anuais, e o ingresso ocorre por meio do Sistema de Seleção Unificada (SISU) e do vestibular institucional. A formação contempla ainda atividades complementares, estágio curricular supervisionado, projetos de extensão universitária, jogos empresariais, visitas técnicas e participação em empresas juniores, ampliando a vivência prática dos discentes ao longo da graduação (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022).

3.3 AMOSTRA

A pesquisa adotou uma abordagem não estratificada, tendo como público-alvo o universo integral de 186 acadêmicos matriculados no curso de Administração da UFGD. Para fins de análise dos resultados, os discentes foram segmentados em dois grupos distintos: 'Ingressantes', compreendendo os alunos do 1º ao 4º semestre, e 'Concluintes', englobando aqueles matriculados do 5º ao 8º semestre. O instrumento de coleta foi disponibilizado a todos, resultando em uma amostra final de 60 respondentes (32% do universo), composta por adesão voluntária.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de um levantamento do tipo survey, utilizando um questionário estruturado como instrumento. Elaborado na plataforma Google Forms, o questionário foi composto por 61 perguntas, organizadas em cinco seções temáticas. A divulgação foi realizada de forma simultânea aos acadêmicos por e-mail institucional, grupos de WhatsApp e presencialmente, com o uso de QR codes. A participação foi voluntária e o anonimato dos respondentes foi assegurado.

As seções do questionário estão assim organizadas:

Primeira seção: apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com a finalidade de assegurar a participação ética e informada dos respondentes.

Segunda seção: destinou-se à caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes, abrangendo aspectos como gênero, idade, semestre cursado, ano de ingresso, experiência profissional e tipo de organização em que atuam.

Terceira seção: esta seção do questionário diagnosticou a familiaridade e o engajamento dos discentes com o planejamento de carreira. Para isso, foram utilizadas três perguntas que verificaram o contato prévio dos alunos com conceitos da área, o nível de conhecimento percebido por eles sobre o tema e a prática atual de planejamento profissional, identificando se já possuem um plano estruturado.

Quarta seção: correspondeu ao Inventário das Âncoras de Carreira, desenvolvido por Edgar Schein e adaptado por Dutra e Albuquerque (1996). Esta parte foi composta por 40 afirmações relacionadas às oito âncoras de carreira (Competência Técnica/Funcional, Gerência Geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço/Dedicação a uma causa, Desafio Puro e Estilo de Vida), avaliadas em escala de Likert de 1 a 6. Ao final, os participantes foram instruídos a indicar as três afirmações que consideram mais verdadeiras e lhes atribuir pontos adicionais, conforme as orientações do inventário.

Quinta seção: abordou percepções gerais sobre carreira e desenvolvimento profissional, também utilizando escala do tipo Likert, com o objetivo de captar valores e atitudes relacionadas ao protagonismo na carreira, mobilidade, aprendizado contínuo, autonomia e alinhamento com os próprios valores.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem quantitativa de natureza descritiva. Os dados primários, coletados por meio de questionário eletrônico na plataforma Google Forms, foram exportados para um software de planilha eletrônica (Google Sheets ou Excel) para a devida organização, tabulação e análise estatística. O foco da análise foi a identificação de tendências e a comparação entre os dois grupos de interesse do estudo: os discentes ingressantes e os concluintes do curso.

O tratamento dos dados foi segmentado de acordo com a natureza das questões. Para as seções compostas por questões de múltipla escolha com alternativas categóricas (como perfil do respondente e conhecimento sobre o tema), procedeu-se com a aplicação da estatística descritiva. Foram calculadas a frequência absoluta e o percentual de respostas para cada alternativa. Adicionalmente, foi utilizada a moda como medida de tendência central para identificar o perfil predominante dos participantes.

Para analisar as afirmativas sobre carreira e desenvolvimento, elaboradas em escalas do tipo Likert(1932), a principal medida de tendência central utilizada foi a média aritmética. O cálculo da média para cada afirmação permitiu mensurar o nível geral de concordância dos respondentes, indicando se as percepções do grupo tendem à concordância ou à discordância. A moda também foi apurada como medida complementar, para revelar a resposta específica mais frequente em cada item.

Especificamente no que tange ao "Inventário de Âncoras de Carreira", o método de apuração seguiu as diretrizes propostas por Schein (1990). A determinação da âncora de carreira predominante para cada participante foi um processo metodológico realizado em três etapas:

Somatório dos Escores: Inicialmente, para cada uma das oito âncoras, foi efetuado o somatório das pontuações que o respondente atribuiu às cinco questões correspondentes.

Aplicação de Bonificação: Em seguida, foram acrescidos 4 (quatro) pontos de bônus aos escores das três âncoras associadas às afirmativas que o participante indicou como as mais essenciais para si.

Obtenção da Média Final: Por fim, o escore total resultante para cada âncora foi dividido por 5, obtendo-se a sua média final. A âncora que apresentar a maior média será classificada como a principal para aquele indivíduo.

Em suma, a combinação dessas técnicas estatísticas permitiu uma análise aprofundada dos dados, viabilizando a caracterização dos perfis, a mensuração de percepções e a identificação das âncoras de carreira predominantes. Essa abordagem forneceu uma base sólida

para a análise comparativa entre os estágios inicial e final da graduação, permitindo observar a evolução das prioridades de carreira dos discentes.

O Quadro 4 demonstra a forma como os dados devem ser tabulados para a identificação das âncoras de carreira, conforme a metodologia proposta por Schein (1990).

Quadro 4 - Tabulação dos resultados

TF	CC	AL	SE	CE	SD	DP	EV
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
Total							
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
Média							

Fonte: elaborado pela autora com base em Schein (1990).

Para facilitar a análise dos dados, o Quadro 5 apresenta a legenda correspondente às âncoras de carreira, conforme a tipologia desenvolvida por Edgar Schein.

Quadro 5 - Legenda: Âncoras de Carreira

Legenda	Significado
TF	Técnica/Funcional
AI	Autonomia/Independência
GG	Gerência Geral
SE	Segurança/Estabilidade
CE	Criatividade Empreendedora

SD	Serviço/dedicação a uma causa
DP	Desafio Puro
EV	Estilo de Vida

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados por meio do survey aplicado aos 60 discentes do curso de Administração da UFGD, o que corresponde a 32% do universo da pesquisa. A análise foi conduzida utilizando estatística descritiva, conforme previsto na metodologia.

Os resultados são apresentados em tabelas, acompanhados de interpretações fundamentadas no referencial teórico adotado. O foco da análise é a caracterização do perfil dos participantes e a análise comparativa entre os discentes ingressantes (1º ao 4º Semestre) e os concluintes (5º ao 8º Semestre) do curso, visando responder aos objetivos específicos deste estudo.

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

A caracterização sociodemográfica e acadêmica dos respondentes é fundamental para contextualizar as percepções sobre planejamento de carreira e identificar as âncoras predominantes. A Tabela 1 detalha o perfil da amostra quanto a gênero, faixa etária, semestre cursado, situação profissional e vínculo de trabalho.

Tabela 1 - Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Respondentes

Perfil dos Respondentes			
Característica	Categoría	n	%
Gênero	Feminino	33	55
	Masculino	27	45
Faixa etária	17 a 20 anos	18	30
	21 a 23 anos	23	38,3
	24 a 30 anos	15	25
	31 a 67 anos	4	6,7
Semestre	1º ao 4º Semestre	24	40
	5º ao 8º Semestre	36	60
Trabalho ao ingressar na graduação	Sim	42	70

	Não	18	30
Situação profissional na área	Não trabalho, apenas estudo.	20	33,3
	Sim, faço estágio na área de Administração.	6	10
	Sim, trabalho na área de Administração.	18	30
	Sim, sou servidor público (municipal, estadual , federal).	2	3,3
	Sim, mas trabalho em uma área diferente da Administração.	14	23,3
Vínculo de trabalho atual	Trabalho e/ou faço estágio em organização pública	7	12
	Trabalho e/ou faço estágio em uma organização privada.	31	52
	Trabalho e/ou faço estágio em organização não governamental.	0	0
	Trabalho e/ou faço estágio em organização própria.	0	0
	Trabalho e/ou faço estágio em organização da família.	2	3
	Outros(Não trabalha, apenas estuda)	20	33
Porte da empresa onde trabalha e/ou faz estágio	Microempresa (MEI)	1	2
	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	3	5
	Média empresa	16	27
	Grande empresa	20	33
	Outros (Não trabalha, apenas estuda)	20	33
Ramo da empresa onde trabalha e/ou faz estágio	Indústria	11	18
	Comércio	12	20
	Serviços	12	20
	Serviços Públicos	5	9
	Outros (Não trabalha, apenas estuda)	20	33

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Conforme se verifica na Tabela 1, o perfil de gênero dos 60 respondentes demonstra uma leve predominância feminina, que constitui 55% dos participantes, enquanto o gênero masculino representa os 45% restantes. Essa representatividade feminina na amostra pode ser contextualizada à luz das carreiras modernas, um modelo que, segundo Chanlat (1995), foi impulsionado pela feminização do mercado de trabalho, além de outros fatores como o aumento da escolarização, a globalização e a flexibilização das relações de trabalho.

Embora a amplitude etária da amostra seja considerável, variando de 17 a 67 anos, a análise evidencia um perfil predominantemente jovem, com 93,3% dos respondentes concentrados na faixa de 17 a 30 anos. Este perfil etário é perfeitamente aderente à definição de Geração Z, indivíduos nascidos entre 1995 e 2012, que constitui a mais recente força de trabalho a ingressar no mercado (Gabrielova; Buchko, 2021). A predominância deste grupo é central para o estudo, pois, como apontam Dobrowolski *et al* (2022), tratam-se de profissionais com valores e expectativas distintas das gerações anteriores.

Ao cruzar esta faixa etária com a divisão acadêmica da amostra, composta por 40% de alunos do 1º ao 4º Semestre (ingressantes) e 60% do 5º ao 8º Semestre (concluintes), a segmentação permite analisar as percepções de carreira de um público que valoriza o equilíbrio entre vida social e trabalho (Spada; Gonçalves; Ruffatto, 2024), buscando mais significado e flexibilidade do que a estabilidade tradicional.

A análise cruzada do perfil profissional revela um público predominantemente inserido no mercado, configurando um perfil de aluno que concilia trabalho e estudo. Essa trajetória é precoce, visto que 70% ($n=42$) já trabalhavam quando ingressaram na graduação. Atualmente, 67% ($n=40$) seguem empregados, enquanto 33% ($n=20$) dedicam-se exclusivamente aos estudos. A inserção laboral desse grupo de 40 trabalhadores é clara: a maioria está no setor privado (52% da amostra total), com forte concentração em empresas de grande (33%) e médio (27%) porte. Essa alta taxa de inserção profissional corrobora os dados do Censo da Educação Superior (2023), que apontam o curso de Administração como o terceiro em número de matrículas no país justamente devido à alta demanda por esses profissionais nos setores públicos/ privado.

A análise do ramo de atividade revela uma distribuição equilibrada dos discentes pelos principais setores econômicos, com 20% atuando no Comércio, 20% em Serviços e 18% na Indústria. Contudo, o dado mais relevante é o alto alinhamento com a formação: 40% da amostra total já está inserida na área de Administração (Estágio e CLT), um índice que supera significativamente os 26,6% que trabalham em funções distintas. Esses resultados vão ao encontro dos objetivos do curso, que visa preparar administradores com visão crítica e aptos a

atuar de forma inovadora nos diversos setores da economia (Universidade Federal da Grande Dourados, 2022)

Tabela 2 - Análise Comparativa da Situação Profissional

Situação Profissional - Ingressantes X Concluintes		
Categoria	Ingressantes (N=24)	Concluintes (N=36)
Não trabalho, apenas estudo.	41,67% (n=10)	27,78% (n=10)
Sim, faço estágio na área de Administração.	12,5% (n=3)	8,33 (n=3)
Sim, trabalho na área de Administração.	16,67% (n=4)	38,89% (n=14)
Sim, sou servidor público (municipal, estadual, federal).	29,17 (n=7)	5,56% (n=2)
Sim, mas trabalho em uma área diferente da Administração.	0% (n=0)	19,44% (n=7)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia uma clara progressão de carreira alinhada à formação acadêmica. Enquanto 41,67% dos Ingressantes se dedicam exclusivamente aos estudos, esse número cai significativamente entre os Concluintes. O salto na atuação específica na área, de 29,17% dos ingressantes para 47,22% dos concluintes, demonstra a efetividade do curso na inserção profissional.

Esta transição para o mercado é essencial, pois, como aponta Dutra (2008), as carreiras contemporâneas são estruturadas em trajetórias profissionais, não mais em cargos. Os dados demonstram empiricamente o que Provenzi e Flach (2018) afirmam sobre a carreira ser uma construção contínua baseada nas experiências de vida e trabalho. Além disso, reforçam a ideia de Silva *et al* (2019), que definem a carreira como a interação entre as aspirações pessoais, os valores individuais e a trajetória profissional.

4.2 CONHECIMENTO E PRÁTICA SOBRE GESTÃO DE CARREIRA

Após a caracterização sociodemográfica da amostra, este tópico analisa o nível de familiaridade e engajamento dos discentes com a gestão de carreira. Conforme a fundamentação teórica, os modelos contemporâneos de carreira exigem que o indivíduo assuma o protagonismo de seu desenvolvimento profissional, o que torna crucial verificar se os estudantes possuem o

conhecimento mínimo sobre os conceitos e ferramentas para essa autogestão. A Tabela 3 apresenta os resultados consolidados referentes ao diagnóstico do conhecimento e prática sobre gestão de carreira entre os 60 respondentes.

Tabela 3 - Percepções e Práticas dos Discentes sobre Gestão de Carreira

Conhecimento E Prática Sobre Gestão De Carreira			
Característica	Categoria	n	%
Familiaridade com temas de carreira	Planejamento de Carreira	39	65
	Gestão de Carreira	36	60
	Âncoras de Carreira	3	5
	Carreira Proteana e/ou Carreira Sem Fronteiras	4	6,67
	Nunca tive contato com nenhum desses temas durante o curso.	14	23,3
Autopercepção sobre Planejamento de Carreira	Muito Baixo / Nenhum	4	6,67
	Baixo	12	20
	Razoável	34	56,67
	Alto	10	16,67
	Muito alto	0	0
Planejamento de carreira em andamento	Sim, tenho um plano bem estruturado, com objetivos e metas definidas.	9	15
	Sim, penso sobre isso e tenho algumas ideias gerais, mas nada formalizado em um plano.	37	61,67
	Não, ainda não comecei a pensar nisso de forma estruturada.	10	16,67
	Não, e sinceramente não sei por onde começar.	4	6,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 3 revelam que, embora os discentes reconheçam os conceitos gerenciais mais amplos como "Planejamento de Carreira" (65%) e "Gestão de Carreira" (60%), há lacunas críticas. Um dado que merece destaque é que 23,3% (n=14) afirmaram "Nunca ter tido contato com nenhum desses temas". Além disso, há uma lacuna de profundidade: conceitos teóricos que fundamentam este estudo são quase desconhecidos, como "Âncoras de Carreira" (5%) e "Carreira Proteana e/ou Sem fronteiras" (6,67%). O desconhecimento destes conceitos,

sendo a Carreira Proteana o modelo de autogestão (Hall, 1996) e as Âncoras o principal instrumento de autoconhecimento (Schein, 1990) sugere que os alunos conduzem suas trajetórias de forma intuitiva, carecendo de vocabulário conceitual para estruturar suas decisões.

Essa fragilidade teórica reflete-se na autopercepção dos estudantes. A maioria absoluta (56,67%) avalia seu conhecimento como apenas "Razoável", enquanto um grupo expressivo (26,67%) o admite como deficiente ("Baixo" ou "Muito Baixo"). A inexistência de respostas no nível 'Muito Alto' (0%) indica uma insegurança generalizada. Depreende-se que, apesar de familiarizados com o termo "gestão", os discentes não se sentem aptos a executar o processo descrito por Greenhaus *et al* (1995): uma gestão estratégica e personalizada que requer a avaliação consciente tanto de aspectos internos (valores, interesses) quanto de fatores externos (oportunidades, ambientes).

A análise da prática confirma essa insegurança: a maioria (61,67%) está em um estágio informal de planejamento, admitindo que "pensa sobre isso". Em contraste, apenas 15% possuem um "plano bem estruturado". Evidencia-se, portanto, que existe um grande hiato entre a consciência (61,67%) e a ação estruturada (15%). Tal cenário distancia-se da essência da gestão de carreira definida por Oliveira (2013, apud Pestka; Braido; Cerutti, 2017), que pressupõe articular o desenvolvimento individual às exigências do mercado, revelando uma deficiência prática na preparação desses futuros administradores.

Tabela 4 - Análise Comparativa - Conhecimento e Prática de Carreira

Conhecimento e Prática de Carreira - Ingressantes X Concluintes		
Categoria	Ingressantes (N=24)	Concluintes (N=36)
Nunca tive contato com nenhum desses temas durante o curso.	37,50% (n=9)	13,89% (n=5)
Autopercepção sobre Planejamento de Carreira (Nível "Alto")	4,17% (n=1)	25% (n=9)
Plano Estruturado	16,67% (n=4)	13,89% (n=5)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 4 confirmam parcialmente a hipótese H3. Quanto ao conhecimento, a previsão sustenta-se: a ausência de contato com o tema cai de 37,5% (Ingressantes) para 13,89% (Concluintes), enquanto a autopercepção de domínio 'alto' sobe de 4,17% para 25%. Tal evolução corrobora a premissa de Schein (1990) de que o acúmulo de experiências e

feedback amplia a clareza sobre as prioridades individuais. Consequentemente, a vivência acadêmica favorece uma compreensão teórica mais madura, alinhada a Greenhaus *et al* (1995), para quem a gestão de carreira exige decisões conscientes, pautadas na avaliação de fatores internos e externos.

No entanto, a segunda parte da H3, sobre a prática, é refutada. O número de planos de carreira formalizados permanece estagnado e baixo em ambos os grupos (16,67% Ingressantes vs. 13,89% Concluintes). Evidencia-se que, mesmo com maior conhecimento, a maioria não transforma essa compreensão em ações estruturadas. É exatamente esta ação que Oliveira (2013, apud Pestka; Braido; Cerutti, 2017), define como a essência da gestão de carreira, por articular o desenvolvimento individual às exigências do mercado. Os discentes permanecem em um estágio puramente reflexivo, falhando em praticar a autogestão que Queiroz e Leite (2011) e Deluca *et al* (2016) apontam como essencial para a manutenção da empregabilidade.

Esses achados indicam um desalinhamento entre o desenvolvimento real dos estudantes e o perfil de egresso previsto pelas Resolução CNE/CES nº 5/2021 das DCN's. As diretrizes exigem competências práticas (saber fazer), como planejamento e liderança, e não apenas conteúdo (saber). A dificuldade em converter teoria em prática sinaliza a necessidade de intensificar metodologias ativas que, conforme as DCNs, aproximem o estudante da realidade profissional, incentivando o protagonismo na construção de sua trajetória.

4.3 INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA

Após o diagnóstico sobre o conhecimento e a prática da gestão de carreira (tópico 4.2), este tópico avança para o núcleo da pesquisa: a identificação dos valores e motivações intrínsecas dos discentes. O objetivo deste tópico é apresentar e analisar os resultados do Inventário de Âncoras de Carreira, aplicado na quarta parte do questionário (Apêndice A).

Conforme a fundamentação teórica, as âncoras, propostas por Schein (1990), representam a autopercepção de competências, motivações e valores que estabilizam a trajetória profissional do indivíduo. A análise a seguir utiliza a metodologia de apuração descrita por Schein para identificar as âncoras predominantes na amostra. Este mapeamento é fundamental para verificar o alinhamento do perfil dos futuros administradores com as hipóteses desta pesquisa e com as competências de adaptabilidade e liderança exigidas pelas DCNs. A Tabela 5 consolida os resultados obtidos.

Tabela 5: Âncoras de Carreira

Âncoras de Carreira		
Categoria	n	%
TF - Competência Técnica/Funcional	6	10
GG - Competência Gerência Geral	4	6,67
AI - Autonomia/Independência	10	16,67
SE - Segurança/Estabilidade	15	25
CE - Criatividade Empreendedora	4	6,67
SD - Serviço/Dedicação a uma Causa	7	11,67
DP - Desafio Puro	1	1,67
EV - Estilo de Vida:	13	21,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Tabela 5 mostra a distribuição de frequência das âncoras de carreira e permite testar as hipóteses centrais do estudo. A Hipótese 1 (H1), que previa a predominância de âncoras alinhadas aos valores da Geração Z e a uma perspectiva proteana (EV, SD, AI), é amplamente confirmada. As âncoras EV - Estilo de Vida (21,67%), AI - Autonomia/Independência (16,67%) e SD - Serviço/Dedicação a uma Causa (11,67%) figuram entre as mais prevalentes. Este resultado é diretamente explicado pelo perfil geracional da amostra: a alta prevalência de EV reflete o que Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) identificaram como a valorização do equilíbrio entre vida social e trabalho. Similarmente, AI e SD correspondem à preferência por ambientes flexíveis e orientados a propósitos claros (Sólides, 2023).

Contudo, o achado mais notável da tabela é que a âncora mais frequente é a SE - Segurança/Estabilidade (25%), um motivador não previsto na H1. Este dado, que à primeira vista contradiz o desejo de flexibilidade, na verdade captura a complexa dualidade da Geração Z. Segundo Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), esses indivíduos atribuem grande importância tanto à segurança financeira quanto aos ambientes organizacionais flexíveis. Assim, as duas âncoras principais (SE e EV), que somam 46,67%, indicam que o padrão de sucesso para quase metade da amostra, como definem Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), não está na ascensão hierárquica, mas sim na busca simultânea por previsibilidade (SE) e integração (EV).

Paralelamente, a Hipótese 2 (H2) é fortemente confirmada pela baixíssima frequência da âncora GG - Gerência Geral (6,67%). Este baixo interesse por posições que Schein (1990) liga à ambição por cargos de liderança e decisões estratégicas confirma o desalinhamento

previsto pela H2 com as DCNs (Resolução CNE/CES nº 5/2021), que estabelecem a liderança como uma competência central do egresso. O dado sugere um baixo interesse natural do grupo por posições de gerência tradicionais, o que é coerente com a característica da Geração Z referente à rejeição a modelos hierárquicos rígidos (Sólides, 2023).

Tabela 6 - Análise Comparativa das Âncoras de Carreira

Análise Comparativa das Âncoras de Carreira (Ingressantes vs. Concluintes)		
Âncora	Ingressantes (N=24)	Concluintes (N=36)
TF - Técnica/Funcional	20,83% (n=5)	2,78% (n=1)
GG - Competência Gerência Geral	12,5% (n=3)	2,78% (n=1)
AI - Autonomia/Independência	12,5% (n=3)	19,44% (n=7)
SE - Segurança/Estabilidade	12,5% (n=3)	33,33% (n=12)
CE - Criatividade Empreendedora	4,17% (n=1)	8,33% (n=3)
SD - Serviço/Dedicação a uma Causa	12,5% (n=3)	11,11% (n=4)
DP - Desafio Puro	4,17% (n=1)	0% (n=0)
EV - Estilo de Vida	20,83% (n=5)	22,22% (n=8)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

A análise comparativa da Tabela 6, que identifica a âncora predominante, é central para testar a hipótese H4. Os dados, no entanto, refutam quase todas as previsões específicas da H4, revelando uma transição de perfil muito mais complexa e pragmática do que a esperada.

Inicialmente, a H4 previa que Segurança/Estabilidade (SE) seria mais frequente em Ingressantes. Os resultados mostram o inverso: a âncora SE aumenta expressivamente, saltando de 12,5% (Ingressantes) para 33,33% (Concluintes), tornando-se a dominante no final do curso. Esse achado, embora refute a previsão inicial, é coerente com a dualidade da Geração Z apontada por Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), que valoriza tanto a segurança financeira quanto a flexibilidade. O contato com a realidade do trabalho (Tabela 2), onde os Concluintes estão mais inseridos, parece reforçar a busca pragmática por benefícios a longo prazo, descrita por Schein (1990).

Da mesma forma, a expectativa de ascensão das âncoras Técnica/Funcional (TF) e Desafio Puro (DP) também foi refutada. A âncora TF, que Schein (1990) define pela motivação em dominar habilidades especializadas, despencou de 20,83% para apenas 2,78% nos

Concluintes. O mesmo ocorre com Gerência Geral (GG) (cai de 12,5% para 2,78%) e Desafio Puro (DP) (cai de 4,17% para 0%). Estes dados sugerem que a visão idealizada de ser um "especialista" (TF) ou "líder" (GG) do início do curso é rapidamente abandonada quando confrontada com a realidade do mercado.

Por fim, a transição é marcada pela ascensão das âncoras "proteanas" (previstas na H1): "Autonomia/Independência (AI)" cresce de 12,5% para 19,44%, e "Estilo de Vida (EV)" mantém-se forte e aumenta ligeiramente (de 20,83% para 22,22%). Esta ascensão da âncora EV, definida por Schein (1990) como a prioridade pelo equilíbrio, corrobora perfeitamente os achados da Tabela 7, que mostraram os Concluintes como os que mais valorizam alinhar escolhas aos valores pessoais ($M=4,50$). Em suma, a experiência do curso e do trabalho (Tabela 2) parece transformar os discentes, levando-os a abandonar as âncoras de status (GG) e expertise (TF) em favor do pragmatismo (Segurança/Estabilidade) e da realização pessoal (Estilo de Vida).

4.4 PERCEPÇÕES SOBRE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

Este tópico apresenta os dados relativos às percepções dos 60 discentes sobre carreira e desenvolvimento profissional. Este bloco de questões buscou aferir as atitudes e crenças dos respondentes quanto à gestão de suas próprias trajetórias, solicitando que indicassem seu grau de concordância com oito afirmativas. Para tal, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 ("Discordo Totalmente") a 5 ("Concordo Totalmente").

A Tabela 7, apresentada a seguir, consolida os resultados da amostra total ($N=60$), detalhando a Média (M), a Moda (Mo) e o percentual de concordância (respostas 4 e 5) para cada afirmação. Adicionalmente, a tabela expõe uma análise comparativa das médias entre os discentes ingressantes ($N=24$) e concluintes ($N=36$), permitindo identificar possíveis variações na percepção entre estes dois grupos.

Tabela 7 - Percepções Sobre Carreira E Desenvolvimento

Afirmação	Percepções Sobre Carreira E Desenvolvimento				
	N=60 Média (M)	N=60 Moda (Mo)	N=60 Concordo (4+5)	N=24 Ingre. (M)	N=36 Concl. (M)
Eu me considero o principal responsável por meu sucesso ou fracasso profissional.	4,35	5	85%	4,25	4,42
Para mim, ter flexibilidade e autonomia no trabalho é mais importante do que ter um cargo de status elevado.	3,7	4	61,70%	3,63	3,75
O aprendizado contínuo e o desenvolvimento de novas habilidades são uma prioridade para mim.	4,5	5	95%	4,46	4,53
Eu busco alinhar minhas escolhas profissionais aos meus valores e necessidades pessoais.	4,38	5	90%	4,21	4,5
Acredito que, para crescer profissionalmente, é importante ter experiências em diferentes empresas	3,58	3	50,00%	3,54	3,61
Eu me sinto mais conectado(a) à minha área de atuação (Administração) do que a um empregador específico.	3,63	4	55,00%	3,54	3,7
Manter uma rede de contatos profissionais (networking) é fundamental para minha carreira.	4,32	5	86,70%	4,08	4,47
Estou disposto(a) a aceitar uma boa oportunidade de trabalho, mesmo que isso signifique mudar de cidade.	4,2	5	85,00%	3,96	4,36

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 7 apresenta a análise descritiva da amostra total (N=60) e revela um forte consenso sobre os pilares da carreira contemporânea. A alta concordância em relação ao aprendizado contínuo ($M=4,50$) e à autorresponsabilidade pelo sucesso ($M=4,35$) confirma que

os discentes internalizaram o discurso do protagonismo, aspecto central da Carreira Proteana (Hall, 1996) e da autogestão de carreira (Dutra, 2017).

O dado mais significativo da amostra total reside na elevada média atribuída ao alinhamento de escolhas aos valores pessoais ($M=4,38$). Essa atitude evidencia o que a Tabela 5 já havia revelado: a Âncora Estilo de Vida (EV) figura como a segunda mais frequente (21,67%). Tal alinhamento sustenta-se em três pilares do referencial teórico: 1) corresponde ao perfil da Geração Z que, segundo Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) valoriza o equilíbrio entre vida social e trabalho; 2) representa a manifestação prática do sucesso psicológico definido por Hall (1996) para a Carreira Proteana; e 3) condiz com a definição de âncora de Schein (1990), pautada na busca pela integração de todas as áreas da vida.

Na análise comparativa, o amadurecimento dos Concluintes ($N=36$) é nítido, com médias superiores em todas as oito questões avaliadas. A causa dessa maturação é explicitada pela Tabela 2: ao vivenciarem a interação com a realidade organizacional (Dutra, 2008) e a construção contínua baseada nas experiências (Provenzi e Flach, 2018), esses alunos ampliam sua percepção profissional. Isso se reflete no aumento da importância atribuída ao networking ($M=4,47$) e, de forma expressiva, na valorização do alinhamento de escolhas aos valores pessoais ($M=4,50$), resultado que espelha a consistência da Âncora Estilo de Vida (22,22%) neste grupo.

5 CONCLUSÕES

Os resultados mostram um perfil discente complexo e com contrastes: predominantemente jovem (Geração Z) e alinhado a valores como Estilo de Vida (EV) e Autonomia (AI), porém bastante realista, elegendo a 'Segurança/Estabilidade' (SE) como âncora central, principalmente entre os concluintes.

O ponto mais crítico na realidade identificada está na distância entre teoria e prática. Embora os concluintes demonstrem maior domínio conceitual sobre gestão de carreira (confirmando parcialmente a H3), não transformam esse saber em ações estruturadas (refutando a H3), mantendo baixos os índices de planejamento formal. Além disso, a refutação da H4 mostra que a vivência no mercado de trabalho (Tabela 2) leva os estudantes a deixarem de lado âncoras idealizadas, como a Técnica/Funcional, em favor do realismo (SE) e da realização pessoal (EV).

Por fim, fica evidente a confirmação da H2 diante da baixa frequência da âncora 'Gerência Geral' (GG), o que sinaliza um desalinhamento entre os desejos naturais dos discentes e a competência de liderança exigida pelas DCNs. Esse diagnóstico sólido baseia as conclusões e recomendações a seguir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo dedicou-se a analisar a percepção dos discentes de Administração da UFGD acerca das âncoras profissionais e da gestão de carreira, verificando a aderência dessas perspectivas ao perfil do bacharel estabelecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). Ao final desta trajetória investigativa, os dados coletados e a fundamentação teórica permitem responder à questão de pesquisa, revelando um cenário complexo marcado pela dualidade entre a idealização e o pragmatismo.

O estudo identificou que o perfil do discente é predominantemente jovem (Geração Z), feminino é caracterizado pela dupla jornada de "estudante-trabalhador". Essa inserção precoce no mercado de trabalho mostrou-se um fator determinante na moldagem das âncoras de carreira. Confirmando a Hipótese 1, observou-se a presença de valores proteanos, como a busca por "Estilo de Vida" (EV) e "Autonomia" (AI). No entanto, a pesquisa revelou um fenômeno crucial: o pragmatismo da Geração Z. Contrariando expectativas de uma carreira baseada puramente em desafios ou especialização técnica, a âncora de "Segurança/Estabilidade" (SE) emergiu como a predominante, especialmente entre os concluintes.

Esse achado refuta a Hipótese 4, demonstrando que a vivência acadêmica e profissional não levou os alunos a buscarem desafios puros ou aprofundamento técnico (TF), mas sim a valorizarem a estabilidade financeira e o equilíbrio. Conclui-se que o contato com a realidade do mercado leva o estudante a abandonar idealizações iniciais em favor de uma postura realista, onde a segurança é vista como um alicerce necessário.

Em relação à gestão da própria trajetória, os resultados apontam para a confirmação parcial da Hipótese 3. Embora o curso cumpra seu papel de ampliar o conhecimento teórico sobre gestão de carreira — com os concluintes demonstrando maior domínio conceitual —, houve uma falha na conversão desse saber em prática. Identificou-se um hiato significativo entre a consciência da importância do planejamento e a ausência de planos estruturados. Os discentes compreendem a necessidade de autogestão, mas carecem de instrumentalização prática para executá-la.

Quanto ao alinhamento com as DCNs, a confirmação da Hipótese 2 acende um sinal de alerta importante. A baixíssima prevalência da âncora "Gerência Geral" (GG) evidencia um desalinhamento entre o perfil natural dos estudantes, que rejeitam hierarquias rígidas, e a competência de liderança tradicional exigida pelas diretrizes. O futuro administrador formado pela UFGD percebe-se mais como um profissional que busca integrar vida e trabalho do que como um executivo focado na escalada corporativa tradicional.

Em suma, respondendo ao problema de pesquisa: os discentes percebem a gestão de carreira como um conceito relevante, porém ainda distante de sua prática cotidiana estruturada. Suas âncoras revelam um profissional que busca, paradoxalmente, a flexibilidade da carreira proteana e a segurança do emprego tradicional. Esse perfil possui aderência às DCNs no que tange à adaptabilidade e ética, mas distancia-se no quesito de ambição por posições de gerência geral.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do rigor metodológico adotado, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira refere-se à natureza transversal da pesquisa (corte no tempo), que, embora permita comparar grupos diferentes (ingressantes versus concluintes), não acompanha a evolução do mesmo indivíduo ao longo da graduação, impedindo a observação direta da mudança de âncoras no mesmo sujeito.

Outra limitação relevante diz respeito ao processo de coleta de dados. A extensão do questionário apresentou-se como um dificultador para a obtenção de um maior volume de respostas, uma vez que o tempo exigido para o preenchimento pode ter desestimulado a participação integral de parte dos discentes. Esse fator, aliado à técnica de adesão voluntária, resultou em uma amostra final correspondente a 32% da totalidade dos estudantes. Por fim, a aplicação exclusiva a uma única instituição (UFGD) restringe a generalização dos achados para o contexto nacional, refletindo uma realidade específica regional.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Diante dos diagnósticos de que os alunos possuem teoria, mas não praticam o planejamento, e de que há um desinteresse pela liderança tradicional (âncora GG), sugerem-se as seguintes ações para o aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso:

Instrumentalização da Carreira: Recomenda-se a implementação de oficinas práticas ou a incorporação, nas disciplinas de Gestão de Pessoas, de atividades focadas na construção real do Plano de Carreira. O objetivo é preencher a lacuna entre o "saber" e o "saber fazer", ensinando o aluno a utilizar ferramentas de autogestão.

Ressignificação da Liderança: Dado o baixo interesse pela "Gerência Geral", o ensino de competências de liderança deve ser desvinculado da ideia exclusiva de hierarquia e chefia. Recomenda-se abordar a liderança sob a ótica de projetos, de propósito e de impacto social,

conectando-a com as âncoras de "Serviço/Dedicação" e "Autonomia", que encontram maior ressonância nesta geração.

Programas de Mentoria: Considerando a alta busca por segurança e a inserção precoce no mercado, a criação de programas de mentoria (onde alunos concluintes ou egressos orientam os ingressantes) pode auxiliar na redução da ansiedade e promover uma visão mais realista das demandas profissionais desde o início do curso.

Investigação Qualitativa: Sugere-se para estudos futuros uma abordagem qualitativa para compreender por que a âncora de Segurança cresce tão expressivamente ao final do curso, investigando se este fenômeno é reflexo de características regionais do mercado de trabalho ou de uma postura conservadora dos discentes frente à instabilidade econômica.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, M. A. *et al* Carreira sem fronteiras e carreira proteana: o papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 118–139, 3 jun. 2019. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23031.118-139. Disponível em :<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23031.118-139>. Acesso em: 4 abr. 2025.

ANDRADE, G. A. de; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58–80, 14 dez. 2011. DOI: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p58. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p58>. Acesso em 20 mai. 2025.

ARAÚJO, P.; FERNANDES, R. Conceitos emergentes na investigação sobre a carreira.[S.l.]ResearchGate, p. 595–612, 13 nov. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322448881_Emerging_concepts_in_Career_Research. Acesso em 17 mai. 2025.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. **The Academy of Management Review**, v. 15, p. 295–306, jan. 1996. DOI:10.2307/259107. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275703339_The_Boundaryless_Career_A_New_Employment_Principle_for_a_New_Organizational_Era. Acesso em: 10 abr. 2025.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99–116, set. 2004. DOI: 10.1590/s1415-65552004000300006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300006>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58–73, jan. 2004. DOI:10.1108/13620430410518147 Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>. Acesso em 16 abr. 2025

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução: Celso A. Rimoli. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 546 p.
BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387–400, 2009. DOI: 10.1590/S0034-75902009000400003 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400003>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração.

Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/resolucoes/resolucoes-cne-ces-2021>. Acesso em: 15 mai. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2023:** divulgação dos resultados. Brasília: Inep, 2024. 81 p. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 20 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Dispõe sobre a proteção de dados pessoais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm Acesso em: 18 jun. 2025.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. **Protean and boundaryless careers:** an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30–47, 2006. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>. Acesso em 20 abr. 2025.

CHANG, R.-D.; WUNN, K.-T.; TSENG, Y.-C. A study of the relationships between career orientation, achievement motivation, job satisfaction, and intention to stay for auditors: using big CPA firms as an example. **Journal of Business & Economics Research**, v. 1, n. 4, p. 48–70, 11 fev. 2011. DOI: 10.19030/jber.v1i4.3004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315582093_A_Study_Of_The_Relationships_Between_Career_Orientation_Achievement_Motivation_Job_Satisfaction_And_Intention_To_Stay_For_Auditors_Using_Big_CPA_Firms_As_An_Example. Acesso em 20 abr. 2025

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67–75, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597027549. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027549/>. Acesso em: 1 mai. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (Brasil). **Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRAs:** perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador – 7. ed. e do tecnólogo – 2. ed. Brasília, DF: CFA, 2023. Disponível em: <https://cfa.org.br/pesquisa-2024-index/>. Acesso em: 19 mai. 2025.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307–324, 1994. DOI: 10.1093/oso/9780195100143.003.0007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242506242_Boundaryless_contexts_and_careers_a_competency-based_perspective. Acesso: 10 abr. 2025.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; CHIESA, C. D. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração**

Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 458–476, jul./ago. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/P4bMxXczm8Z735LpxncdQSr/abstract/?lang=pt>. Acesso em 14 set. 2025.

DOBROWOLSKI, Z.; DROZDOWSKI, G.; PANAIT, M. Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary view on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 7, p. 3868, 24 mar. 2022. DOI: 10.3390/ijerph19073868. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359438853_Understanding_the_Impact_of_Generation_Z_on_Risk_Management-A_Preliminary_Views_on_Values_Competencies_and_Ethics_of_the_Generation_Z_in_Public_Administration. Acesso em 1 mai. 2025.

DUTRA, J. S. Gestão de carreira. **GV Executiva**, v. 7, n. 1, p. 56–61, jan./dez. 2008. DOI: 10.12660/gvexec.v7n1.2008.34084. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v7n1.2008.34084>. Acesso em 25 abr. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597012958. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012958/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. **Âncoras de Carreira**. Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. São Paulo: FEA-USP, 1996. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/educa/pucrs/Aula/1216/%C3%82ncoras+de+Carreira_NEW+ME.pdf. Acesso em 5 jun. 2025

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14–22, jul./set. 1996. DOI: 10.1590/S0034-75901996000300003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000300003>. Acesso em 15 abr. 2025.

FERREIRA, P. **Futuro do trabalho no Brasil**: mudanças de uma revolução acelerada. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/futuro-trabalho-brasil-mudancas-revolucao-acelerada>. Acesso em: 15 maio 2025.

GABRIELOVA, K.; BUCHKO, A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business Horizons**, v. 64, n. 4, p. 489–499, fev. 2021. DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349012870_Here_comes_Generation_Z_Millennial_s_as_managers. Acesso em: 12 mai. 2025

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.40. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 23 mai. 2025.

GREENHAUS, J.; CALLANAN, G. A.; KAPLAN, E. The role of goal setting in career management. **International Journal of Career Management**, v. 7, n. 5, p. 3–12, out. 1995. DOI: 10.1108/09556219510093285. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235262873_The_role_of_goal_setting_in_career_management. Acesso em: 3 mai. 2025

HALL, D. T. *et al* **The career is dead, long live the career:** a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8–16, nov. 1996.

LEAL, M. S. F. *et al* Planejamento e âncora de carreira: um estudo com discentes do curso de Administração da Universidade de Pernambuco. **Research Society and Development**, v. 10, n. 2, p. 1–15, 9 fev. 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12350. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12350>. Acesso em 18 abr. 2025.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/>. Acesso em: 26 mai. 2025.

MINTZBERG, H. **Entendendo as organizações... Finalmente:** estruturas em sete configurações. Porto Alegre: Bookman, 2024. E-book. ISBN 9788582606278. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582606278/>. Acesso em: 1 maio 2025.

PAUL, S. **Mudanças no mercado de trabalho:** o que acontece com os empregos? Disponível em: <https://blog.saintpaul.com.br/mudancas-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 15 maio 2025.

PESTKA, L. M.; BRAIDO, G. M.; CERUTTI, B. B. Planejamento de carreira: um estudo com formandos de Administração de Empresas. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 9, n. 1, 20 abr. 2017. DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v9i1a2017.1312. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316279647_PLANEJAMENTO_DE_CARREIRA UM ESTUDO_COM_FORMANDOS_DE_ADMINISTRACAO_DE_EMPRESAS. Acesso em: 4 mai. 2025.

PROVENZI, T.; FLACH, R. O. Gestão de carreira: um estudo da produção científica nos periódicos brasileiros. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 141–160, dez. 2018. DOI: 10.33362/visao.v7i2.1839. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330609304_GESTAO_DE_CARREIRA UM ESTUDO_DA_PRODUCAO_CIENTIFICA_NOS_PERIODICOS_BRASILEIROS

UDO DA PRODUCAO CIENTIFICA NOS PERIODICOS BRASILEIROS. Acesso em: 18 abr. 2025.

QUEIROZ, C.; LEITE, C. **O Elo da Gestão de Carreira**: o papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS Editora, 2011. 112 p.

RAKŠNYS, A. V.; VALICKAS, A.; VALICKIENE, P. Transformation of career concept and its effect on career management in organizations. **Human Resources Management & Ergonomics**, v. 9, n. 2, p. 117–128, 16 nov. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/283894615>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SANTOS, João A.; FILHO, Domingos P. **Metodologia Científica**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.87. ISBN 9788522112661. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522112661/>. Acesso em: 26 mai. 2025.

SCHEIN, E. H. **Career anchors**: discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1990. Disponível em: <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A67620>. Acesso em: 9 mai. 2025

SEEMILLER, C.; GRACE, M. Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. **About Campus**, v. 22, n. 3, p. 21-26, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/abc.21293>. Acesso em: 12 mai. 2025.

SILVA, A. L. I. F. da *et al* A influência da carreira proteana em suas respectivas âncoras na gestão de carreira de servidores públicos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, p. 118–135, 30 abr. 2019. DOI: 10.21714/1984-3925_2019v22n1a7. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a7. Acesso em 12 mai. 2025.

SILVA, R. C. *et al* Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145–162, 10 jun. 2016. DOI: 10.7819/rbgn.v18i59.2260. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>. Acesso em 18 abr. 2025.

SIQUEIRA, S. **Entenda como é a geração Z no mercado de trabalho e como o RH pode ajudar!** Blog Sólides | Os melhores conteúdos sobre gestão de pessoas, maio 2024. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/>. Acesso em: 12 maio. 2025

SPADA, R.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J. Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 25, n. 2, p. 159–170, 2024. DOI: 10.26707/1984-7270/2024v25n0205. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205>. Acesso em: 12 mai. 2025.

UFGD. UFGD Conquista Nota Máxima Em Avaliação Para Recredenciamento Junto Ao Inep/Mec. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/noticias/ufgd-conquista-nota-maxima-em-avaliacao-para-recredenciamento-junto-ao-inepmec>. Acesso em: 27 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. **Projeto Pedagógico de Curso:** Administração. Dourados:

UFGD, 2023. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/coordenadoria/cograd/ppcs>. Acesso em: 16 jun. 2025

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. D. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 834–854, out. 2011. DOI: 10.1590/s1415-6555201100050004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6555201100050004>. Acesso em 4 mai. 2025.

APÊNDICE A

Questionário

PARTE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA FORMULÁRIO DE PESQUISA ONLINE

Prezado(a) respondente, você está convidado(a) a responder este questionário anônimo, que faz parte da pesquisa para o trabalho de conclusão de curso, com o tema: Percepção de discentes do curso de Administração de uma IFES sobre a gestão e âncoras de carreiras profissionais: Aderência ao perfil do bacharel de administração, sob responsabilidade da acadêmica Flaviana Greff Ferreira, e sob a orientação do Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes, do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD.

Observação importante: Independente da resposta, o Sr(a) não será identificado(a) e as questões serão analisadas em conjunto das demais empresas participantes.

Participação do estudo: A minha participação no referido estudo será de responder às questões do formulário on-line no qual possui tempo médio previsto de 7 a 10 minutos. Poderei responder em qualquer lugar que tenha acesso à internet.

Sigilo e Privacidade: Estou ciente de que a minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar será mantido em sigilo. A pesquisadora se responsabilizará pela guarda e confidencialidade dos dados, bem como a não exposição dos dados da pesquisa.

Autonomia: É garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Declaro que fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo à assistência que venho recebendo.

Contato da Pesquisadora: Flaviana Greff Ferreira

E-mail: flavianagreff@gmail.com

Li as informações acima e concordo em participar voluntariamente da pesquisa:

- () Sim
 () Não

PARTE 2: PERFIL DO RESPONDENTE

Esta seção busca apenas caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa.

2.1 Qual é seu gênero?

- () Feminino
- () Masculino
- () Transgênero
- () Não binário
- () Prefiro não responder () Outro _____

2.2 Qual é sua idade?

2.3 Qual semestre você está cursando em Administração?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| () 1º semestre (Início do curso) | () 5º semestre (Início do 3º ano) |
| () 2º semestre (Fim do 1º ano) | () 6º semestre (Fim do 3º ano) |
| () 3º semestre (Início do 2º ano) | () 7º semestre (Início do 4º ano) |
| () 4º semestre (Fim do 2º ano) | () 8º semestre (Fim do curso) |

2.4 Você trabalhava quando ingressou no curso de Administração na UFGD?

- () Sim() Não

2.5 Você trabalha atualmente?

- () Não trabalho , apenas estudo.
- () Sim, faço estágio na área de Administração.
- () Sim, trabalho na área de Administração (CLT, concursado, etc.).
- () Sim, sou servidor público (municipal, estadual , federal).
- () Sim, mas trabalho em uma área diferente da Administração.
- () Outro _____

2.6 Se você trabalha, assinale a alternativa que corresponde a sua realidade:

- () Trabalho e/ou faço estágio em organização pública.
- () Trabalho e/ou faço estágio em uma organização privada.
- () Trabalho e/ou faço estágio em organização não governamental.
- () Trabalho e/ou faço estágio em organização própria.
- () Trabalho e/ou faço estágio em organização da família.
- () Outro _____

2.7 Qual o porte da empresa em que você atua?

- () Microempresa (MEI)
- () Empresa de Pequeno Porte (EPP)

- Média empresa
- Grande empresa
- Outro _____

2.8 Qual o principal ramo de atividade da empresa?

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Serviços Públicos
- Outro _____

PARTE 3: CONHECIMENTO E PRÁTICA SOBRE GESTÃO DE CARREIRA

3.1 Durante sua graduação em Administração, você teve contato com os seguintes temas em disciplinas, palestras ou outras atividades acadêmicas?

(Marque todas as opções aplicáveis)

- Planejamento de Carreira
- Gestão de Carreira
- Âncoras de Carreira
- Carreira Proteana e/ou Carreira Sem Fronteiras
- Nunca tive contato com nenhum desses temas durante o curso.

3.2 Como você avalia seu nível de conhecimento sobre o que é e como fazer um Planejamento de Carreira?

- Muito Baixo / Nenhum
- Baixo
- Razoável
- Alto
- Muito alto

3.3. Atualmente, você está, de alguma forma, planejando sua carreira profissional?

- Sim, tenho um plano bem estruturado, com objetivos e metas definidas.
- Sim, penso sobre isso e tenho algumas ideias gerais, mas nada formalizado em um plano.
- Não, ainda não comecei a pensar nisso de forma estruturada.
- Não, e sinceramente não sei por onde começar.

PARTE 4: INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA

Instruções (Leia com atenção): Esta parte é composta por dois passos.

Passo 1: Avaliar Todas as Afirmações. Para cada uma das 40 afirmações a seguir, indique o seu grau de concordância, avaliando o quanto ela é verdadeira para você. Utilize a escala de 1 a 6.

Passo 2: Identificar as afirmações mais importantes após avaliar todas as 40 afirmações, haverá uma pergunta final nesta seção para que você indique os números dos TRÊS (3) itens que são mais verdadeiros e essenciais para você.

Escala para o Passo 1:

1 - Discordo Totalmente (Nunca é verdadeiro para mim).

2 – Concordo.

3 - Discordo Parcialmente.

4 - Concordo Parcialmente.

5 – Concordo.

6 - Concorde Totalmente (Sempre é verdadeiro para mim).

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5	6
1	Meu objetivo é ser tão bom no que faço, a ponto de meu conhecimento especializado ser constantemente requisitado.						
2	Sinto mais satisfação profissional quando consigo integrar e gerenciar os esforços de outras pessoas.						
3	Almejo uma carreira que me dê liberdade para fazer meu trabalho do meu jeito e nos meus próprios prazos.						
4	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.						
5	Estou sempre em busca de ideias que me permitam abrir meu próprio negócio.						
6	Só me sinto realizado na minha carreira quando percebo que fiz uma contribuição real para o bem da sociedade.						
7	Busco uma carreira na qual eu possa resolver problemas complexos ou superar situações extremamente desafiadoras.						
8	Prefiro pedir demissão a aceitar um trabalho que comprometa minha dedicação à vida pessoal e familiar.						
9	Só me sinto bem-sucedido na carreira quando desenvolvo minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de excelência.						
10	Meu grande objetivo é liderar uma organização complexa e tomar decisões que impactem muitas pessoas.						
11	Sinto mais satisfação no meu trabalho quando tenho total						

	liberdade para definir minhas próprias tarefas, horários e métodos.				
12	Prefiro sair da empresa a aceitar uma atividade que coloque em risco minha segurança e estabilidade na organização.				
13	Abrir meu próprio negócio é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo de gestão como funcionário.				
14	Sinto mais satisfação profissional quando posso usar meus talentos para ajudar outras pessoas.				
15	Sinto-me realizado na carreira apenas quando enfrento e supero desafios muito difíceis.				
16	Almejo uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.				
17	Tornar-me um gerente especialista na minha área é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral.				
18	Só me sentirei bem-sucedido na carreira quando me tornar gerente geral de uma organização.				
19	Só me sentirei bem-sucedido na carreira quando conquistar total autonomia e liberdade.				
20	Busco oportunidades em empresas que me ofereçam uma sensação de segurança e estabilidade.				
21	Sinto-me realizado profissionalmente quando tenho a chance de criar algo que seja resultado exclusivamente das minhas ideias e esforços.				
22	Usar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo de gestão.				
23	Sinto mais satisfação na minha carreira quando resolvo problemas considerados insolúveis ou supero o que parecia impossível.				
24	Só me sinto bem-sucedido na vida quando consigo equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.				
25	Prefiro pedir demissão a aceitar uma mudança de função que				

	me afaste da minha área de especialização.				
26	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que me tornar um gerente especialista na minha área.				
27	Para mim, a possibilidade de fazer o trabalho do meu jeito, sem regras e restrições, é mais importante do que a segurança.				
28	Sinto mais satisfação no meu trabalho quando tenho total segurança financeira e estabilidade.				
29	Só me sinto bem-sucedido no trabalho quando posso criar ou construir algo que seja de minha total autoria.				
30	Almejo ter uma carreira que traga uma contribuição real para a humanidade e a sociedade.				
31	Busco oportunidades de trabalho que desafiem intensamente minha capacidade de resolver problemas.				
32	Equilibrar as demandas da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar um alto cargo de gestão.				
33	Sinto-me plenamente realizado no trabalho quando consigo aplicar minhas habilidades e talentos especiais.				
34	Prefiro sair da empresa a aceitar um cargo que me desvie do caminho para me tornar um gerente geral.				
35	Prefiro sair da empresa a aceitar um trabalho que diminua minha autonomia e liberdade.				
36	Almejo uma carreira que me proporcione uma sensação de segurança e estabilidade.				
37	Meu sonho é começar e construir meu próprio negócio.				
38	Prefiro sair da organização a aceitar uma tarefa que me impeça de ajudar os outros.				
39	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo de gestão.				
40	Sempre busquei oportunidades de trabalho que minimizassem o conflito com minha vida pessoal e familiar.				

Pergunta final da seção (passo 2):

4.41. Após avaliar todos os 40 itens acima, quais são os TRÊS (3) que você considera mais verdadeiros e essenciais para você?

PARTE 5: PERCEPÇÕES SOBRE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

Instruções: Para finalizar, indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo sobre carreira.

Escala:

1 - Discordo Totalmente.

2 – Discordo.

3 - Não concordo nem discordo.

4 – Concordo.

5 - Concordo Totalmente.

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
5.1	Eu me considero o principal responsável por meu sucesso ou fracasso profissional.					
5.2	Para mim, ter flexibilidade e autonomia no trabalho é mais importante do que ter um cargo de status elevado.					
5.3	O aprendizado contínuo e o desenvolvimento de novas habilidades são uma prioridade para mim.					
5.4	Eu busco alinhar minhas escolhas profissionais aos meus valores e necessidades pessoais.					
5.5	Acredito que, para crescer profissionalmente, é importante ter experiências em diferentes empresas.					
5.6	Eu me sinto mais conectado(a) à minha área de atuação (Administração) do que a um empregador específico.					
5.7	Manter uma rede de contatos profissionais (networking) é fundamental para minha carreira.					
5.8	Estou disposto(a) a aceitar uma boa oportunidade de trabalho, mesmo que isso signifique mudar de cidade.					